

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**STRATEGIJA RASTI PODJETJA ELEKTRO PRIMORSKA Z
GEOGRAFSKO DIVERZIFIKACIJO PRODAJE ELEKTRIČNE
ENERGIJE NA ITALIJANSKEM TRGU**

Ljubljana, marec 2004

DARIJO VRABEC

IZJAVA

Študent Darijo Vrabc izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Nevenke Hrovatin in somentorstvom prof. dr. Maksa Tajnikarja, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, 15. 3. 2004

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE:

stran:

1	UVOD	1
1.1	PROBLEMATIKA IN NAMEN MAGISTRSKEGA DELA.....	1
1.2	CILJ MAGISTRSKEGA DELA	3
1.3	METODE DELA.....	4
2	INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETJA IN STRATEŠKE MOŽNOSTI.....	5
2.1	STRATEŠKE MOŽNOSTI IN STRATEGIJE	5
2.1.1	Strateški management	5
2.1.2	Pojmovanje strategije	7
2.1.3	Delitev strategij.....	8
2.1.4	Proces in metode strateškega planiranja.....	11
2.2	STRATEGIJE RASTI PODJETJA	15
2.2.1	Generične strategije	17
2.2.1.1	Strategija cenovnega vodstva na trgu.....	18
2.2.1.2	Strategija diferenciacije	18
2.2.1.3	Strategija osredotočenja na tržne niše.....	19
2.2.2	Diverzifikacija	20
2.2.2.1	Strategija diverzifikacije v sorodna poslovna področja.....	21
2.2.2.2	Strategija diverzifikacije v nesorodna poslovna področja	21
2.3	INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETIJ	22
2.3.1	Proces internacionalizacije.....	23
2.3.2	Strateško poslovanje in planiranje mednarodnega trženja	24
2.3.3	Okolja mednarodnega poslovanja podjetij.....	26
2.3.4	Izbira tujih trgov	27
2.3.4.1	Proces izbire tujih trgov	27
2.3.5	Analiza tržnih priložnosti na tujih trgih.....	30
2.3.6	Vstopne strategije mednarodnega poslovanja	32
2.3.6.1	Načini in strategije vstopa na tuje trge	32
2.3.6.1.1	Vstop z izvozom	34
2.3.6.1.2	Pogodbene oblike vstopa	35
2.3.6.1.3	Vstop na tuji trg z neposrednimi naložbami	38
2.3.7	Vrednotenje in izbira strategij	40
2.3.7.1	Izbirne lastnosti strategij.....	41
2.3.7.2	Strategijska tveganja	42
2.3.7.3	Ekonomsko vrednotenje strategij.....	42
2.3.7.3.1	Statične metode.....	43
2.3.7.3.2	Dinamične metode	43
2.3.7.3.3	Posebne metode za ekonomsko vrednotenje in izbiro v okoliščinah tveganja	45
2.3.7.4	Izbira strategije vstopa na tuje trge.....	46
3	TRGI ELEKTRIČNE ENERGIJE	48

3.1	ODPIRANJE TRGOV ELEKTRIČNE ENERGIJE V DRŽAVAH EU	48
3.1.1	EU direktiva o notranjem trgu	49
3.1.1.1	Direktiva 2003/54/EC	51
3.1.2	Stanje v državah EU pri odpiranju trgov	53
3.1.3	Analiza mednarodnega trgovanja z električno energijo	55
3.1.3.1	Uredba EU o pogojih za dostop do omrežja za čezmejne izmenjave električne energije	56
3.1.3.2	Tehnične omejitve in dodeljevanje prostih kapacitet pri mednarodnem trgovanju	57
3.1.3.3	Cene za uporabo prenosnih omrežij pri mednarodnem trgovanju	58
4	ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA ELEKTRO PRIMORSKA, D. D.	60
4.1	PREDSTAVITEV PODJETJA	60
4.1.1	Osnovne značilnosti podjetja	60
4.1.2	Podjetje v letu 2002	62
4.1.3	Trenutni položaj podjetja na odprtem trgu z električno energijo v Sloveniji	63
4.1.3.1	Razvoj trga z električno energijo in status podjetja	63
4.1.3.2	Stanje trga z električno energijo	66
4.1.3.3	Elektroenergetska bilanca Slovenije in delež podjetja na odprtem trgu	68
4.2	OSNOVNE SMERNICE ZA RAZVOJ PODJETJA NA PODROČJU TRGOVANJA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO	70
4.2.1	Zakonodajna izhodišča	70
4.2.2	Komercialne čezmejne elektroenergetske povezave	71
4.2.3	Privatizacija elektrogospodarskih podjetij	73
4.2.4	Nacionalni energetske program (NEP)	74
4.3	VPLIV ODPIRANJA SOSEDNIH TRGOV Z ELEKTRIČNO ENERGIJO NA RAZVOJNE MOŽNOSTI PODJETJA ELEKTRO PRIMORSKA, D. D.	75
4.3.1	Potencialni trgi z električno energijo izven geografskega območja podjetja	75
4.3.1.1	Avstrija	76
4.3.1.2	Hrvaška	77
4.3.1.3	Italija	78
4.3.2	Primerjava cen električne energije v sosednjih državah	79
4.3.3	Usmeritve podjetja v mednarodnem trgovanju z električno energijo	80
5	ANALIZA STRATEGIJE RASTI PODJETJA ELEKTRO PRIMORSKA, D. D., Z DIVERZIFIKACIJO PRODAJE ELEKTRIČNE ENERGIJE NA ITALIJANSKEM TRGU	80
5.1	ITALIJANSKI TRG Z ELEKTRIČNO ENERGIJO	80
5.1.1	Prestrukturiranje elektroenergetskega sektorja	80
5.1.1.1	Potek prestrukturiranja trga z električno energijo	81
5.1.1.2	Ločitev energetske dejavnosti	83
5.1.1.2.1	Proizvodnja električne energije	83
5.1.1.2.2	Prenos električne energije	84
5.1.1.2.3	Distribucija električne energije	84
5.1.1.2.4	Prodaja električne energije	85
5.1.2	Vloga novih institucij in subjektov na trgu električne energije	85
5.1.2.1	Upravičeni odjemalec	85
5.1.2.2	Regulator trga	86

5.1.2.3	Organizator trga in borza z električno energijo	87
5.2	ANALIZA TRŽNIH PRILOŽNOSTI NA ITALIJANSKEM TRGU	88
5.2.1	Tržni potencial	88
5.2.1.1	Bilanca in struktura trga z električno energijo v letu 2002	88
5.2.1.2	Napovedi porabe električne energije do leta 2012	90
5.2.1.3	Gibanje cen električne energije	93
5.2.1.4	Analiza upravičenih odjemalcev	97
5.2.1.5	Uvoz električne energije in mednarodne energetske povezave	98
5.2.1.5.1	Uredba števil. 151/02 o komercialnih interkonekcijskih povezavah	101
5.2.2	Omejitve na trgu z električno energijo	102
5.2.3	Konkurenca na italijanskem trgu z električno energijo	102
5.2.3.1	Skupne značilnosti potencialnih konkurentov na italijanskem trgu	103
5.3	STRATEGIJA VSTOPA ELEKTRO PRIMORSKE, D. D., NA ITALIJANSKI TRG ELEKTRIČNE ENERGIJE	104
5.3.1	Dejavniki pri izbiri strategije vstopa	104
5.3.2	Analiza strategij vstopa na italijanski trg	105
5.3.2.1	Neposredni izvoz	105
5.3.2.2	Izgradnja komercialne prenosne zmogljivosti (sonaložba)	106
5.3.2.2.1	Tehnična analiza	106
5.3.2.2.2	Ekonomsko - finančna analiza	107
5.3.2.2.3	Planirani poslovni izid	111
5.3.2.2.4	Planirana bilanca stanja	112
5.3.3	Prednosti in slabosti strategij vstopa Elektro Primorske, d. d., na italijanski trg	112
5.3.4	Izbira strategije vstopa na trg	114
5.3.5	Usmeritve za izvedbo izbrane strategije	115
6	SKLEP	116
7	LITERATURA IN VIRI	119
7.1	LITERATURA	119
7.2	VIRI	122
8	PRILOGA	1
8.1	SLOVAR SLOVENSkih PREVODOV TUJIH IZRAZOV	1
8.2	SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC	2

SEZNAM SLIK:

	stran:
Slika 1: Ravni in nosilci procesa managementa	6
Slika 2: Portfeljska matrika »rast-tržni delež«.....	10
Slika 3: Osnovne ravni strateškega planiranja v podjetju.....	12
Slika 4: Proces strateškega planiranja.....	14
Slika 5: Generične vrste strategij.....	17
Slika 6: Analiziranje tržnih priložnosti in lastnih zmožnosti v strateškem upravljanju mednarodnega trženja.....	25
Slika 7: Dejavniki ocenjevanja tržnih priložnosti v tujini	31
Slika 8: Izbiranje strategije za vstop na tuje trge	48
Slika 9: Odprtost trgov z električno energijo po posameznih državah (julij 2003).....	54
Slika 10: Organigram podjetja Elektro Primorska, d. d.....	61
Slika 11: Shema trga z električno energijo v Sloveniji	64
Slika 12: Shema italijanskega trga z električno energijo	82
Slika 13: Vrednosti terminskih pogodb na borzi EEX za letno dobavo pasovne energije	96

SEZNAM TABEL:

Tabela 1: Klasifikacija strategij vstopa na tuje tržišče.....	33
Tabela 2: Pregled deležev čezmejnih izmenjav električne energije po posameznih državah	55
Tabela 3: Delež dejavnosti v poslovnih prihodkih in poslovnem izidu iz poslovanja podjetja Elektro Primorska, d. d., v letu 2002.....	62
Tabela 4: Elektroenergetska bilanca Slovenije v letu 2002 in 2001	68
Tabela 5: Projekcija porabe električne energije v Sloveniji do leta 2020	69
Tabela 6: Dobavljena energija distribucijskih podjetjih na odprtem trgu v letih 2002 in 2003	70
Tabela 7: Cene električne energije za posamezne skupine industrijskih odjemalcev v sosednjih državah	80
Tabela 8: Struktura bilance trga z električno energijo v Italiji v letu 2002.....	89
Tabela 9: Predvidena rast porabe električne energije v Italiji do leta 2012.....	91
Tabela 10: Predvidena rast porabe električne energije po sektorjih v Italiji do leta 2012	92
Tabela 11: Predvidena proizvodna bilanca italijanskega elektroenergetskega sektorja do leta 2010	92
Tabela 12: Standardne odjemne skupine za industrijski odjem po Eurostatu.....	93
Tabela 13: Cene električne energije v posameznih državah - po odjemnih skupinah (za industrijski odjem).....	94
Tabela 14: Spremembe cen električne energije v posameznih državah - po odjemnih skupinah (za industrijski odjem)	95
Tabela 15: Razvoj odprtega trga z električno energijo v Italiji v letih 2002-2003.....	97
Tabela 16: Sklad uvoznih zmogljivosti za električno energijo na severni italijanski meji v letih 2002 in 2003.....	100

Tabela 17: Razdelitev uvoznih zmogljivosti za električno energijo na severni italijanski meji v letu 2003	100
Tabela 18: Struktura prodaje glavnih grosistov na italijanskem trgu z električno energijo v letu 2002 ...	103
Tabela 19: Osnovni tehnični parametri projekta - izgradnja čezmejne komercialne povezave.....	107
Tabela 20: Osnovni kazalci uspešnosti projekta - izgradnja čezmejne komercialne povezave.....	110
Tabela 21: Planirani poslovni izid investicije (izgradnja čezmejne komercialne povezave) v obdobju od 2006 do 2010	111
Tabela 22: Planirana bilanca stanja investicije (izgradnja čezmejne komercialne povezave) v obdobju od 2006 do 2010	112
Tabela 23: SWOT analiza strategij vstopa podjetja Elektro Primorska, d. d., na italijanski trg z električno energijo	113

1 UVOD

1.1 PROBLEMATIKA IN NAMEN MAGISTRSKEGA DELA

Svetovno gospodarstvo se v procesu strukturnih preobrazb korenito spreminja, kar se posledično odraža tudi v spremembah na mednarodnih trgih. Prebivalci in podjetja Evropske unije se na vseh področjih privajajo na skupen notranji trg in pravila delovanja na njem. Na tem trgu se uveljavljajo štiri svoboščine – prost pretok blaga, oseb, kapitala in storitev. Te so temelj evropskega povezovanja, saj na eni strani krepijo povezanost med državami članicami, po drugi pa prinašajo tudi številne prednosti podjetjem v tujini.

Kot posledica sproščenih energetskih trgov v ZDA in v nekaterih južnoameriških državah ter želji po ohranjanju oziroma izboljšanju konkurenčnosti svojih industrijskih podjetij v primerjavi s konkurenco iz omenjenih držav, so procesu liberalizacije energetskih trgov sledile tudi države Evropske unije. Temu toku dogajanj aktivno sledi tudi Slovenija.

Pri nas je Energetski zakon uvedel deregulacijo elektroenergetskega sistema Slovenije in postavil izhodišča za drugačno organizacijsko strukturo, ki skladno z direktivo 96/92/EC odpira konkurenco na področjih proizvodnje in dobave električne energije ter regulira dejavnosti prenosa in distribucije električne energije kot naravnih monopolov.

Slovenska elektroenergetska podjetja doslej niso bila prisiljena delovati v smeri strateškega načrtovanja. Deloma je na tako »nezainteresiranost« vplivala lastniška struktura teh podjetij in organizacija elektrogospodarstva. Strateško razmišljanje pa ni več samo opcija, ampak je postalo nuja za preživetje in možen uspeh podjetij, predvsem zaradi konkurence, tehnoloških sprememb in hitrega razvoja delovne kulture, ki skupaj ustvarjajo dinamičen trg.

Tradicionalna elektroenergetska podjetja si morajo tako odgovoriti na vrsto vprašanj, s katerimi se ukvarjajo podjetja, ki so podvržena tržnim zakonitostim. Potrebno je opredeliti vizije in poslanstva, analizirati položaj podjetja v širšem in ožjem okolju, oblikovati strateške cilje in načine za njihovo doseganje.

Tudi podjetje Elektro Primorska, d. d., (v nadaljevanju Elektro Primorska) je tako kot ostali akterji na slovenskem elektroenergetskem področju izpostavljeno vsem prednostim in slabostim procesa deregulacije evropskega in slovenskega trga z električno energijo. Rast trgov ustvarja nov prostor, ki omogoča tudi rast podjetja, hkrati pa lahko povzroči, da podjetje zaostane v rasti, prepusti trg konkurentom in tako izgubi tržni položaj. Prav rast trgov in konkurenca sta glavna dejavnika, ki sta spodbudila podjetje, da poskuša priti do novih poslovnih priložnosti. Tudi Pučko navaja

obstoj novih trgov, ki jih je moč osvojiti, kot možen vir rasti podjetja (Pučko, 1996, str. 41).

Poudariti velja, da je spreminjanje podjetja oziroma razvoj podjetja njegova objektivna nujnost in prisila, izhajajoča iz želje in odločitve po obstajanju takega ali drugačnega podjetja. Iskanje strateških možnosti podjetja je zato iskanje možnosti za njegov razvoj. Pogosto je to iskanje povezano tudi z možnostmi za fizično rast podjetja (Belak, 2002, str. 137).

Elektro Primorska si mora na osnovi svojih sposobnosti, zmožnosti in zunanjih dejavnikov izbrati najprimernejšo strategijo, ki mu bo prinesla konkurenčno prednost, s tem poslovno uspešnost in zagotovila dolgoročno rast. Za doseganje navedenega je tako potrebno predvideti možnosti nadaljnjih aktivnosti na trgu električne energije ne samo doma, ampak tudi z usmeritvijo v sosednje države.

V prid internacionalizacije poslovanja podjetja Kotler navaja naslednje razloge (Kotler, 1997, str. 411):

- obstoj nevarnosti, da bo na domači trg vstopil konkurent iz tujine, ki bo ogrozil tržni položaj lokalnega podjetja;
- posledično je delovanje na domačem trgu preveč tvegano, saj je poslovanje podjetja odvisno od razmer na samo enem trgu;
- spoznanje managementa, da poslovanje na nekaterih tujih trgih zagotavlja večje donose kot na domačem trgu;
- za uspešno poslovanje podjetja v svoji panogi je potrebna ekonomija obsega, ki jo domači trg v mnogih pogledih ne more zagotavljati.

Podjetja, ki ne bodo sledila korakom internacionalizacije bodo izpostavljena vse večjim tveganjem pri nastopih na novonastajajočih odprtih trgih.

Izkušnje iz drugih evropskih držav kažejo, da je liberalizacija energetskega trga poleg neizbežne racionalizacije poslovanja za podjetja pomenila tudi pravi trenutek za poslovne priložnosti. Zaradi tradicionalno ozke usmerjenosti poslovanja podjetja Elektro Primorska na samo električno energijo se skorajda kot nujnost pojavlja geografska diverzifikacija poslovanja podjetja na tujih trgih. Z uvajanjem novih trgov bo skušalo podjetje odpraviti konkurenčne slabosti in tako omogočiti, da se morebitne izgube tržnih deležev na domačih trgih nadomesti s pozitivnimi učinki novih trgov (Thompson, Strickland, 1999, str. 185). Ena od prednosti diverzifikacije, ki jo podjetje lahko izkoristi pri diverzificirani rasti, je, da začenja z majhnim poslom in s tem sprejema tudi malo tveganja v primeru neuspeha pri diverzifikaciji (Tajnikar, 2000, str. 81). Vsekakor pa je k diverzifikaciji potrebno pristopiti strateško in organizacijsko preiščeno.

Zaradi neizkušenosti podjetja na mednarodnih trgih bodo na samem začetku, kot strateški dejavniki pri snovanju pogojev za izvedbo diverzifikacije, bistveni predvsem izkušnje managementa, cilji podjetja in predanost mednarodnemu sodelovanju. Ker

podjetje vstopa prvič na mednarodne trge, mora sprejeti dve osnovni odločitvi in sicer glede izbire ciljnih trgov in načina vstopa na izbrane trge (Jurše, 1999, str. 251). Elektro Primorska je s svojim proračunom za vlaganja na sosednje trge precej omejena, zato je potrebno poiskati tisto obliko strategije vstopa na tuji trg z električno energijo, ki bo imela najugodnejše razmerje med stroški, kontrolo in tveganjem.

Namen tega dela je predvsem prikazati metodologijo dela pri načrtovanju rasti podjetja z vstopom na tuji trg – geografsko diverzifikacijo poslovanja. Tu mislim predvsem na poznavanje mednarodnega okolja, v katerega vstopamo, oceno možnosti delovanja na tujem trgu z vsemi prednostmi in slabostmi ter določitev strategije vstopa na mednarodni trg. Dejstvo je namreč, da bo podjetje brez določene strategije vstopa delovalo na tujem trgu samo na prodajnih načelih, zato je izbira ustrezne strategije ključni dejavnik mednarodnega delovanja podjetja (Ješovnik, 2001, str. 132).

Pri iskanju strateških možnosti sem se zaradi geografske lokacije podjetja in možnosti realizacije fizičnih energetskih povezav osredotočil na oceno možnosti vstopa na italijanski trg z električno energijo, ki je v fazi liberalizacije od leta 1999. Kot osnovno izhodišče je uporabljeno dejstvo, da bodo osnovne dejavnosti podjetja Elektro Primorska izvajale aktivnosti samo na področju električne energije.

Magistrsko delo je nastalo v času, ko so se izvajale predvidene obsežne spremembe slovenske energetske zakonodaje zaradi prilagajanja zahtevam novih evropskih direktiv. Zato lahko v prihodnje pričakujemo morebitne drugačne rešitve glede v delu predlaganih usmeritev podjetja Elektro Primorska, prav zaradi iskanja najoptimalnejšega prestrukturiranja podjetja z namenom prilagoditve novim zahtevam in vzpostavitvi ekonomije obsega, s katerimi bo lahko podjetje na tržnem delu konkuriralo ostalim ponudnikom električne energije. Kakšna bo končna rešitev, je težko predvideti predvsem zaradi kompleksne lastniške strukture in prepletenosti interesov različnih lastnikov, zaposlenih in porabnikov.

1.2 CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Cilj magistrskega dela je oblikovati strategijo vstopa elektrodistribucijskega podjetja v Sloveniji na tuji trg na primeru podjetja Elektro Primorska v pogojih odpiranja energetskih trgov kot končno posledico izbire strategije rasti z geografsko diverzifikacijo poslovanja podjetja. Strategija tega podjetja lahko po eni strani služi kot podlaga za proučitev možnosti diverzifikacije ostalih slovenskih elektrodistribucijskih podjetij, po drugi strani pa tudi za spoznavanje razlik med slovenskimi elektrodistribucijskimi podjetji pri oblikovanju posamičnih strategij. Za doseg tega cilja bo potrebno podrobneje analizirati italijanski trg električne energije, zato bo magistrsko delo na eni strani prikazalo pogoje vstopa na italijanski trg, po drugi strani pa bo solidna analitska osnova za podjetje Elektro Primorska pri analizi njegovega trenutnega položaja v primerjavi s pogoji poslovanja konkurenčnih podjetij na italijanskem trgu električne energije.

1.3 METODE DELA

Metode dela, ki sem jih uporabil pri izdelavi magistrskega dela, temeljijo na proučevanju teoretičnih izhodišč posameznih avtorjev glede načinov pristopa k obravnavanemu problemu, uporabi teoretičnih spoznanj s področja analize možnosti rasti podjetja z internacionalno geografsko diverzifikacijo za izvedbo analize tržnih priložnosti na tujem trgu, spoznavanju značilnosti le-tega in na praktični izvedbi izbire strategije vstopa na tuji trg za obravnavano podjetje.

Za pristop k izvedbi omenjenih metod dela je bistvenega pomena ustrezno zbrana strokovna literatura, tako domačih kot tujih avtorjev, ki so uveljavljeni na področjih poznavanja mednarodnih trgov, analiz podjetij, strateškega planiranja in drugih povezanih področjih. V delo je ustrezno vključeno tudi lastno znanje pridobljeno skozi študij in izkušnje iz vsakdanjega dela, ki so rezultat poznavanja obravnavane panoge in izbranega podjetja, ki v njej deluje.

Magistrsko delo je razdeljeno na šest poglavij. Uvodnemu poglavju sledi poglavje v katerem so predstavljena teoretična izhodišča glede oblikovanja strategij podjetij. Povzeta so mnenja različnih avtorjev glede vloge strateškega managementa in procesa strateškega planiranja. Pri tem velja poudarek predvsem na aktivnostih in spoznanjih glede strategije rasti podjetja z internacionalno diverzifikacijo. V naslednjih dveh poglavjih so predstavljene osnovne značilnosti pri odpiranju energetskih trgov v Evropski uniji in informacije o podjetju Elektro Primorska. Podrobneje analiziram njeno organiziranost, tržni položaj in izhodišča za potencialno rast podjetja na tujem trgu. Na izbranem primeru italijanskega trga z električno energijo sem v petem ključnem poglavju, na podlagi tržnih informacij analiziral tržne priložnosti ter poskušal oceniti tveganja in stroške delovanja na obravnavanem trgu. Za izbrano podjetje sem analiziral vsebino petih temeljnih elementov tržnih priložnosti: odjemalci, konkurenca, trendi v okolju, tržne značilnosti in notranje značilnosti podjetja. Šele tako celotno razumevanje tržnih priložnosti je osnova pri končni oceni strateške možnosti rasti z internacionalno diverzifikacijo in posledični izbiri strategije vstopa na italijanski trg električne energije. Zaključno poglavje prikazuje sklepe, do katerih so me pripeljali rezultati analiz posameznih segmentov magistrske naloge.

V delu je uporabljeno izrazoslovje, ki je značilno za panoge in področje obravnave. Zaradi relativno novih dogajanj na mednarodnih energetskih trgih nekateri izrazi še niso prevedeni v slovenski jezik oziroma izrazi niso pojasnjeni, zato je na koncu dela dodan slovar z razlago izrazov.

2 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETJA IN STRATEŠKE MOŽNOSTI

2.1 STRATEŠKE MOŽNOSTI IN STRATEGIJE

Ko podjetje išče strateške možnosti, išče možnosti za uresničevanje njegovega poslanstva, smotrov in temeljnih ciljev. Ker podjetja praviloma želijo obstajati, kar je že vključeno v smotre podjetja, se morajo tudi neprestano odzivati na nastale spremembe oziroma se razvijati. Strateške možnosti in strategije mora podjetje iskati v svojem okolju in pri samem sebi. Podjetje namreč deluje v poslovnem okolju, kateremu se mora prilagajati.

Vsako podjetje mora v strateškem smislu dolgoročno oceniti svoje bistvene probleme z razvojnega vidika in ugotoviti svoje poslovne priložnosti. Posledično to pomeni postavljanje strateških ciljev, razvijanje strategij za doseg le-teh, ocenjevanje možnih strategij in izbiranje najboljših med njimi. Kot končni rezultat tega procesa so strateški plani, ki jih je potrebno uresničevati in posledično kontrolirati, v smislu pravočasnega prilagajanja planov oziroma sprejemanju korektivnih ukrepov za zmanjšanje ugotovljenih odstopanj med realiziranim in planiranim (Možina et al., 2002, str. 271).

Za Belaka (2002, str. 137-138) je kakovostno spreminjanje podjetja – razvoj podjetja, njegova objektivna nujnost in prisila, ki izhaja iz želje in odločitve po obstajanju takega ali drugečnega podjetja. Iskanje strateških možnosti podjetja je zato iskanje možnosti za njegov razvoj, kar je pogosto povezano tudi z možnostmi za fizično rast podjetja.

2.1.1 Strateški management

Kot izhodišče za poglede na management, ki jih bom navedel v nadaljevanju, velja najprej opredeliti pojem managementa. V praksi (Belak, 2002, str. 51) se največkrat uporablja pojmovanje, da je **management** proces, je funkcija podjetja, je njegova inštitucija in inštrumentalni sistem, lahko pa ponazarja tudi določen vidik upravljalno-vodstvenega obvladovanja podjetja. Pojmovanje, da gre za integralno upravljalno-vodstveno celoto, sta še posebej tehtno argumentirala Bleicher v sanktgallenski in Rühli v züriški zamisli o integralnem managementu (Duh, Kajzer, 2002, str. 156-157). Kralj (1999, str. 2) opredeljuje management kot proces vodenja podjetja k izidom, lahko pa je to tudi organ v podjetju, ki to opravlja. Vsekakor gre za natančno opredeljen organ, ki je specifičen za vsako organizacijo in hkrati skupen vsem organizacijam (Drucker, 2001, str. 19). Po mnenju Možine (1994, str. 3) je management ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov (resursov) pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije. Management mora temeljiti na usklajevanju ciljev in interesov ljudi, s tem pa tudi njihovih akcij (Rozman, Koletnik, Kovač, 1993, str. 20).

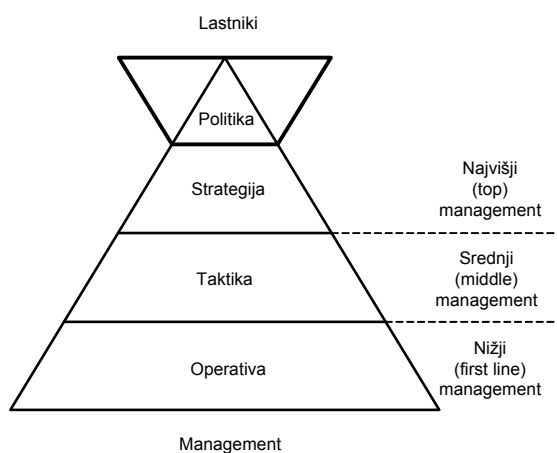
Nekateri pomembnejši avtorji so pri raziskovanju managementa kot procesa izhajali iz naslednjih temeljnih izhodišč:

- managerjeva najpomembnejša dejavnost je **odločanje**,
- managerjeva dejavnost je določena z **ravnijo**, na kateri poteka,
- dejavnost managerja je zelo raznolika in obsega različne **funkcije** (planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo).

Ko opredeljujemo ravni procesa managementa, najpogosteje naletimo na ločitev na štiri ravni in sicer na politično, strateško, taktično in operativno.

Najpogosteje so navedene ravni prikazane s trikotnikom, kot je razvidno iz Slike 1.

Slika 1: Ravni in nosilci procesa managementa



Vir: Duh, Kajzer, 2001, str. 135

Če se osredotočimo samo na drugo strateško raven, nam mora le-ta dati odgovore na dve temeljni ekonomski vprašanji:

- Kaj delati?
- Koliko (iz)delati?

Strateški management je torej usmerjen v razvoj, ohranjanje in izkoriščanje konkurenčnega položaja podjetja, kar je konkretizirano v strateških programih. Težišče te ravni je poslovna uspešnost, to je, delati prave stvari (Belak et al., 1993, str. 149). Kralj (1999, str. 62) je mnenja, da je strateški management usmeritveni management, kar se nanaša na iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateških potencialov podjetja, ki izhajajo iz danega in ustvarjenega konkurenčnega položaja podjetja.

V svetovni literaturi se je uveljavilo pojmovanje, da je strateški management določanje in doseganje pomembnih ciljev, ki veljajo za podjetje (organizacijo) v celoti. Je torej dejavnost managerjev, ki jo opravljajo po smernicah in nadzorom upravljalcev, ki zastopajo lastnike podjetja. Sestavini te dejavnosti sta strateško planiranje in izvajanje strateških načrtov (Tavčar, 2000, str. 6).

Bowman (1994, str. 11) definira proces strateškega managementa kot sprejemanje ključnih oziroma strateških odločitev, npr. v zvezi z izdelki, lokacijo, strukturo, imenovanjem vodilnih zaposlenih, in njihovo izvajanje v praksi.

V fazi strateškega managementa išče podjetje z izsledki analize podjetja in njegovega okolja odgovor na vprašanja, katere dejavnosti (proizvode ali storitve) naj opravlja oziroma na katerih trgih, s kakšno tehnologijo in kakšnimi potrebnimi viri. Te komponente analiz so potem vključene v posameznih alternativnih predlogih strategij in posledično v izbrani strategiji (Belak et al., 1993, str. 250). Vsekakor je temeljna naloga strateškega managementa razvojno usmerjanje podjetja. Za slednje ni dovolj le poznavanje njenega trenutnega položaja in konkurenčnih razmer, ampak mora biti usmerjeno k poznavanju: (1) kakšen bo konkurenčni položaj podjetja v prihodnosti, (2) kako le-tega prilagoditi svojim potrebam, in (3) kako izkoristiti pričakovani konkurenčni položaj podjetja. Strateški management mora dovolj zgodaj poznati možne in uresničljive strateške potenciale podjetja, da lahko pravočasno prilagaja svoje ravnanje tem spoznanjem (Belak et al., 1993, str. 158).

2.1.2 Pojmovanje strategije

V teoriji in praksi strateškega managementa obstajajo številna pojmovanja, definicije in razvrstitve strategij. Slovenski avtorji kot npr. Kralj in Pučko (Belak, 2002, str. 144) opredeljujejo strategijo podjetja kot način uresničevanja njegovih temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja. Strategija je lahko proaktivna, kot vplivanje podjetja na trge, ali reaktivna, ko gre za razvoj v izbranih segmentih ali tržnih nišah (Kralj, 1999, str. 94).

Galweiler, kot eden izmed utemeljiteljev strateškega managementa v Evropi, pravi, da je strategija koncept mišljenja, odločanja in ravnanja, usmerjen k temeljnim ciljem, ne pa k trenutnim koristim in izgubam podjetja (Tavčar, 2000, str. 5). Mintzberg (Stahl, Grigsby, 1991, str. 4) je strategijo videl kot vzorec v široki množici odločitev podjetja.

Thompson (2001, str. 8) meni, da v svojem bistvu strategije pomagajo razložiti managerske odločitve in stvari, ki jih podjetja počnejo. Vse pa so usmerjene k določenemu cilju. Za vse strategije velja, da imajo svoj življenjski cikel in da potrebujejo v določenih trenutkih ustrezne spremembe.

V poslovnih vedah zaenkrat ni enotne opredelitve pojma strategije. Harvard Business School opredeljuje strategijo kot zelo širok pojem, saj naj bi pomenila opredelitev osnovnih strateških smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije, pa tudi razmeščanje resursov, ki so potrebni za doseganje ciljev. Na drugi strani pa so tisti, ki strategijo opredeljujejo kot splet pravil odločanja v podjetju, ki so potrebne za izbiro poslovnih kombinacij, ki so podjetju na voljo. Ker je resnica vedno nekje vmes, je morda najbolje strategijo pojmovati kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, da bomo z njo, če jo uresničimo, dosegli strateške planske cilje (Možina et al., 2002, str. 284).

Strategija obsega vse sestavine doseganja smotrov in ciljev, kar vključuje dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost podjetja za doseganje ciljev in sredstva za doseganje ciljev podjetja. Za uspešno doseganje ciljev podjetja morajo biti le-te primerno odmerjene po vsebini in obsegu, predvsem pa usklajene med seboj.

Ker se vsako podjetje sooča z drugačnimi priložnostmi in grožnjami ter ima drugačne prednosti in slabosti, pridemo do zaključka, da ima vsako podjetje svoje edinstvene strategije (Bowman, 1994, str. 57). Abell (1995, str. 14) poudarja pomen dvojnih strategij (poslovanja in spreminjanja), predvsem zaradi ostre konkurence za obstoječe trge in vse večje uveljavitve sprememb. Tako pomeni enotna strategija, ki obsega le kratki in srednji rok, tveganje, da ne bo zagotovila osnovnih izhodišč za učinkovitost obstoječega poslovanja niti podlage za prilagajanje spremembam.

2.1.3 Delitev strategij

Po Pučku (1996, str. 176) je danes najpogostejša delitev strategij z vidika organizacijskega področja na korporacijske (celovite), poslovne in funkcijske.

Korporacijska (*corporate*) strategija je strategija najvišje ravni v diverzificiranem podjetju. Obsega snovanje in izvajanje celotne zamisli, ki omogoča podjetju, da v tekmovanju s konkurenti doseže zastavljene cilje. Skupna strategija vsebuje temeljne zmožnosti programskih enot podjetja. Strategija mora zagotavljati usmerjanje odločitev v skupne smotre podjetja ter zadostno samostojnost odločanja programskih enot za odzivanje na spremembe (Kralj, 1999, str. 94). S temi strategijami si podjetja opredeljujejo najoptimalnejši izbor prihodnjih dejavnosti in planirajo tudi potrebno celovito razporeditev resursov za izvedbo teh dejavnosti.

Po Porterju in Pučku (Belak, 2002, str. 146) lahko podjetje izbira med:

- strategijami nadaljnjega razvoja in/ali rasti podjetja,
- strategijami normalizacije, stabilizacije ali učvrstitve in
- strategijami dezinvestiranja, krčenja ali opuščanja določenih dejavnosti.

Opredelevanje ustrezne osnovne strategije je zelo zahtevno strokovno delo, ki temelji na opredelitvah politike razvoja podjetja in na številnih predvidevanjih. Kot pomemben pripomoček pri takem načrtovanju je portfeljska analiza, ki omogoča ustrezen prikaz gospodarskega položaja posameznih programsko-tržnih področij podjetja in posledično ustrezno izbiro celovite strategije podjetja (Belak, 2002, str. 146).

Pri analizi oblikovanja korporacijskih strategij je Pučko (Možina et al., 2002, str. 286) prišel do zaključka, da mora omenjena strategija obsegati pet skupin velikih odločitev in sicer:

- o razvoju portfelja strateških skupin proizvodov oz. storitev celotnega podjetja;

- o medsebojnih povezavah med strateškimi skupinami proizvodov in storitev ter posledičnih sinergičnih učinkih, ki naj bi nastali v okviru korporacije na osnovi teh povezav;
- glede uravnoveževanja tveganj in dobičkov v okviru celotnega podjetja;
- glede uravnoveževanja denarnih tokov in
- glede opredelitve ciljev, ki naj bi jih dosegale posamezne poslovne enote in podjetje kot celota.

Poslovne (*business*) strategije usmerjajo poslovanje podjetja na ravni njegovih programsko-tržnih področij. Pri planiranju poslovnih strategij je pomembno pravilno opredeljevanje poslovnih področij. Poslovna področja, nekateri avtorji npr. Belak jih poimenujejo tudi programsko-tržna področja, izhajajo iz poslovnega okolja podjetja. Posebej pomemben segment delovanja podjetja v okolju pa so strateška poslovna področja. Ta je potrebno segmentirati iz množice poslovnih področij, saj se podjetje lahko ukvarja le s tolikimi področji, kot jih uspe tudi organizacijsko in informacijsko uresničevati. Organizacijske zaokrožene enote v podjetju, ki so zadolžene za posamezna programsko-tržna področja in katerih delovanje je usmerjeno v uresničevanje poslovnih strategij, označujemo kot strateške poslovne enote. Bowman (1994, str. 23) jih definira kot samozadostne organizacije, ki zadovoljujejo določen trg z omejeno paleto sorodnih izdelkov ali storitev.

Zaokrožene oziroma strateške poslovne enote torej potrebujejo poslovne strategije. Bistvo teh strategij so opredelitve, kako bo taka enota, katere ponudba proizvodov oziroma storitev je dokaj homogena, dosegala konkurenčno prednost na trgu. Gre za popolnoma določene trge in za določene proizvode oziroma storitve, ki izhajajo iz določenega programsko-tržnega področja.

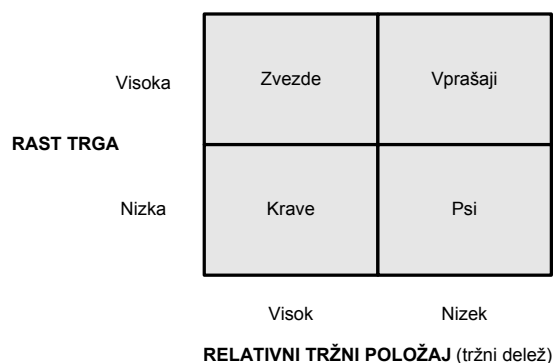
Strategija poslovnega področja običajno izhaja iz celovite strategije podjetja oziroma pomeni kar razčlenitev celovite strategije podjetja. Vezana je na konkretne skupine proizvodov (storitev) in na njihov konkreten trg in tržni položaj (Pučko, 1996, str. 201).

Tu ima podjetje možnost izbire med (Belak, 2002, str. 147):

- strategijo vodilnosti s stroškovno učinkovitostjo,
- strategijo diferenciacije proizvodov in
- strategijo razvijanja tržne niše ali tržne praznine.

Porter in Pučko (Belak, 2002, str. 147) menita, da je glavni razlog za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja v njegovi konkurenčni prednosti, kar lahko podjetje dosega z nizkimi stroški ali pa z diferenciacijo proizvodov ali storitev. Na teh predpostavkah mora tako temeljiti vsaka poslovna strategija posameznega področja. Tudi v procesih planiranja poslovnih strategij nam je lahko v veliko pomoč uporaba portfeljske analize, ki sta jo pred tridesetimi leti razvila Boston Consulting Ltd. in McKinsey Consulting Ltd., katera usmerja pozornost k optimalni kombinaciji posameznih strateških poslovnih področij.

Slika 2: Portfeljska matrika »rast-tržni delež«



Vir: Možina et al., 2002, str. 290

Funkcijske strategije so oblikovane za posamezna poslovna funkcijska področja v podjetju. Tako govorimo o strategijah trženja, proizvodnje, nabave, financiranja in drugih. Njihov glavni namen je doseči optimalno izkoriščenost virov, ki jih podjetje ima na posameznem poslovnem funkcijskem področju in na povezovanju funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi realizirali izbrane poslovne strategije podjetja. Pri oblikovanju funkcijskih strategij v podjetju gre torej za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno funkcijsko področje, za določanje potrebnih aktivnosti, ki jih bo potrebno opraviti v vsakem poslovnem funkcijskem področju, da bi dosegli planske cilje podjetja (Pučko, 1996, str. 213).

Za razvijanje funkcijskih strategij si moramo izdelati pregled glavnih poslovnih dejavnikov po funkcijskih področjih podjetja in okolja ter iz tega izluščiti ključne ali strateške dejavnike poslovne uspešnosti (Možina et al., 2002, str. 305).

Omeniti velja še dejstvo, da nekateri tuji avtorji kot Steinmann, Schreyoegg menijo (Belak, 2002, str. 146), da na funkcijski ravni ni strateškega managementa, zato na teh ravneh ne opredeljujemo strategij, ampak akcijske in druge izvedbene programe nosilcev teh funkcij. Po tej razlagi morajo biti funkcijske usmeritve vgrajene že v politiko podjetja, v celovito strategijo podjetja oziroma v strategije vseh poslovnih področij podjetja.

Ker v magistrskem delu obravnavam predvsem prodajne funkcije podjetja, si pogledimo osnovne opredelitve **trženjskih** strategij. Pučko (Možina et al., 2002, str. 305) meni, da trženjska strategija zajema izbiro posameznih prodajnih trgov oziroma odjemalcev, pa tudi usmeritev trženjskih aktivnosti podjetja. Večina literature poudarja potrebo, da so trženjske odločitve uravnotežene s celovitimi in poslovnimi strateškimi odločitvami in z drugimi funkcijskimi odločitvami (Stahl, Grigsby, 1991, str. 111). Enakega mnenja je tudi Pučko (1996, str. 276), ko poudarja, da je potrebno, zaradi medsebojne odvisnosti delnih planiranj po funkcijskih področjih, za izboljšavo zaporedne koordinacije upoštevati tudi povratno informiranje pri planiranju in koordiniranju delnih planov.

Običajno se kot izhodišče za razvijanje strategije trženja uporabljajo ocene splošnega razvoja obsega povpraševanja v ciljni panogi in rezultati predvidevanja prodaje za glavne skupine proizvodov podjetja. V podjetjih se največkrat srečujejo z dejstvom, da so prodajne možnosti ozko grlo za doseg strateških ciljev. V takih primerih je potrebno reševati problem prodajnega programa v prihodnosti oziroma izbiro prodajnih trgov (Pučko, 1996, str. 221).

Abell (1995, str. 111) opredeljuje tržno strategijo širše kot po dobro znanih štirih ločenih odločitvenih področjih. To so znani »4 P«¹: proizvod, cena, prodajne poti in komunikacije. Dejansko je potrebno upoštevati vsako funkcijsko dejavnost, ki prispeva k uresničevanju tržnega programa podjetja.

2.1.4 Proces in metode strateškega planiranja

K nastanku strateškega planiranja je v največji meri pripomoglo vse hitrejše spreminjanje okolja, zlasti še vse večja konkurenca na trgu. Za večino avtorjev (Rozman, 1993, str. 59) so strateške odločitve najbolj pomembne, zato poudarjajo predvsem dolgoročnost odločitev kot bistvo strateškega planiranja.

Steiner (1997, str. 13) opredeljuje strateško planiranje kot:

- povezavo s prihodnostjo na osnovi sedanjih odločitev,
- proces,
- način obnašanja, način vsakdanjega dela,
- povezavo med strateškimi plani, srednjeročnimi programi in operativnimi plani.

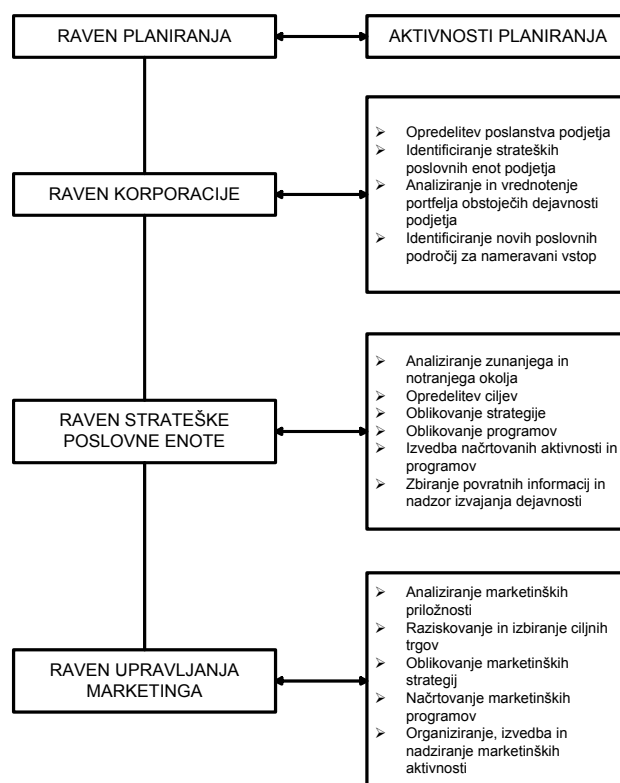
Strateško planiranje je izvršilno planiranje na ravni politike podjetja in strateškega managementa. V njem se je potrebno ozirati na panoge, v katerih podjetje posluje ter zasnovati in izbrati primerne strategije podjetja in njegovih funkcijskih delov (Kralj, 1999, str. 153).

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).

¹ Kratica **4P** izhaja iz besed: **P**roduct-produkt, **P**rice-cena, **P**lace-distribucija in **P**romotion-reklamiranje. Nekateri avtorji dodajajo še dodatne P-je: osebje, postopke, moč udeležencev, zagotavljanje storitev in odnose z javnostmi.

Bowman (1994, str. 22) meni, da postane vodenje strategije podjetja veliko jasnejša naloga, če uporabimo pristop, da mora podjetje ustvarjati dobiček in da imajo vsi drugi cilji (na primer naraščanje prodaje, tržni delež, družbene obveznosti, skrb za zaposlene) manjšo prioriteto.

Slika 3: Osnovne ravni strateškega planiranja v podjetju



Vir: Jurše, 1999, str. 247

Proces strateškega planiranja vključuje celo vrsto odločitev, da lahko podjetje uresničuje svoje osrednje dejavnosti. Običajno ga zaznamujejo trije odločitveni koraki (Thompson, 2001, str. 6):

- iskanje strateških možnosti in strategij,
- ekonomsko vrednotenje in izbiranje strategij in
- programiranje uresničitve izbranih strategij.

Porter (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 317) svetuje naslednje analitične postopke pri oblikovanju strategije:

- analizo panoge, v kateri deluje podjetje, njegov položaj, pričakovane spremembe;
- določitev vira konkurenčne prednosti, ki je lahko v nižjih stroških ali v različnosti izdelkov ali storitev;
- analizo obstoječih in potencialnih tekmecev;
- oceno lastnega položaja v razmerju do porabnikov na vseh zanje pomembnih področjih;

- izbor, preizkus in potrditev strategije;
- »prevajanje« strategije v konkretne ukrepe.

Pučko (Možina et al., 2002, str. 271-308) vidi oblikovanje strategij podjetja oziroma proces strateškega planiranja kot (glej Sliko 4, na str. 14):

1. *Fazo izdelave planskih izhodišč ali predpostavk.* Kot osnovni izhodišči za oblikovanje prihodnjih strategij sta vizija in poslanstvo podjetja. Posebej velja omeniti poslanstvo kot opredelitev osnovnega poslovnega področja podjetja, njenih dejavnosti, poslovne filozofije, prepričanj in vrednot. Med pomebnejša izhodišča vsekakor štejemo družbeno-ekonomsko okolje, v katerem podjetje deluje, dolgoročno oceno možnih dogajanj v vseh podokoljih podjetja in spoznanja dosedanjih analiz poslovanja podjetja.

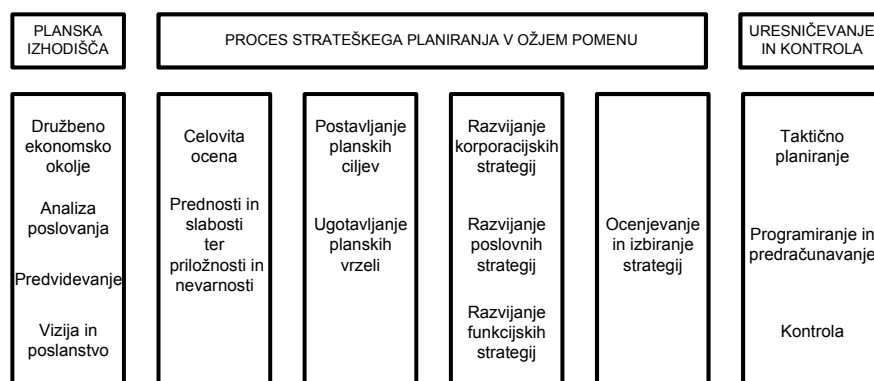
2. *Proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede.* Le-tega lahko razdelimo na štiri podfaze. Najprej gre za (1) celovito oceno podjetja. S to fazo ugotavljamo poslovno-razvojne probleme konkretnega podjetja. Gre za celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje. Za to oceno se uporablja tudi ime analiza SWOT². Na osnovi opravljene celovite ocene položaja podjetja preverimo, če je potrebno redefinirati obstoječo vizijo oziroma opredelitev poslanstva podjetja. V nasprotnem primeru smo že v naslednji fazi (2) oblikovanja strateških planskih ciljev torej rezultatov, ki jih želimo v planskem obdobju doseči. Kot strateške cilje si velja izbrati nekaj splošnih kazalcev uspešnosti in nekaj kazalcev za posamezne podstrukture podjetja ter jim določiti ustrezne vrednosti. Na osnovi teh ciljev lahko (3) ugotovimo planske vrzeli kot odstopanja do poslovnih rezultatov, ki bi jih podjetje doseglo z nadaljevanjem obstoječe strategije podjetja. Omenjene vrzeli skušamo v zadnji fazi (4) odpraviti z iskanjem potencialno uspešnih prihodnjih strategij podjetja. Pri vrednotenju in izbiranju strategij se je potrebno ozirati na izbrane lastnosti strategij (skladnosti, tveganost, napadalnost ali obrambnost, donosnost) (Kralj, 1999, str. 150). Pri tem vedno izhajamo tudi iz poznavanja dosedanje strategije podjetja. Po primerjavi alternativ izberemo najbolj ustrezno, upoštevajoč zlasti vlaganje, pričakovane rezultate in tveganja. Glede na hierarhijo strategij, opisano v prejšnjem poglavju, ki zajema celovite, poslovne in funkcijske strategije, lahko oblikujemo strategije na vsaj treh ravneh strateškega planiranja v podjetju.

3. *Fazo uresničevanja ter nadzora uresničevanja strateških planov* (kot pogojni del procesa planiranja). Uresničevanje strategije je celota aktivnosti in izbir, ki jih terja izvedba strateškega plana. Vsebuje tako sestavine planiranja (razvoj programov, postopkov, projektov, taktičnih planov) kot tudi organiziranje, kadrovanje in usmerjanje zaposlenih. V procesu uresničevanja strategij se spreminja organizacijska struktura in organizacijski sistemi, uvajajo se kadrovske spremembe na posameznih

² Kratica izhaja iz: S - strength (prednost), W - weakness (slabost), O – opportunity (priložnost), T – threat (nevarnost).

organizacijskih položajih. Velik pomen pri uresničevanju strategij ima celoten proces usmerjanja dela v podjetju. Kontrola izpolnjevanja strateških planov kot tretja faza strateškega managementskega procesa sloni na iskanju odstopanj med realiziranim in planiranim, v poročanju o tem in v akcijah za korekcijo ugotovljenih odstopanj. Kontrola strateških planov³ je nujna, če hočemo le-te uresničiti. Poleg taktične kontrole, ki je usmerjena k izboljševanju procesov uresničevanja planiranega, se v sodobni praksi pojavlja še strateška kontrola, ki naj bi pravočasno (vnaprej) opozorila na nepričakovane pomembne razvoje v okolju podjetja.

Slika 4: Proces strateškega planiranja



Vir: Možina, 2002, str. 273

Na tem mestu naj omenim še metode, ki jih je praksa sodobnega managementa razvila za izvedbo raziskovalnih postopkov v postopkih vrednotenja in izbiranja strategij.

Po namenu deli večina avtorjev metode v dve skupini (Belak, 2002, str. 175):

- skupina za proučevanje okolja in prognoziranje s tem povezanih priložnosti in nevarnosti za podjetje ter
- skupina za proučevanje podjetja z opredelitvijo njegovih prednosti in slabosti.

Kot del analize okolja se najpogosteje uporablja »prijem analize privlačnosti panoge«, ki ga je razvil M. Porter. Po njem naj bi bila ocena strategije podjetja odvisna predvsem od **privlačnosti panoge** in od **relativnega konkurenčnega položaja podjetja** v panogi. Privlačnost panoge pogojuje s petimi skupinami določljivk in sicer: (1) nevarnost vstopa novih konkurentov, (2) pogajalske moči dobaviteljev in (3) kupcev, (4) nevarnosti substitucije, (5) stopnje rivalstva v panogi. Podjetja lahko vplivajo na omenjenih pet sil s svojimi strategijami (Bowman, 1994, str. 42).

³ Kaplan in Norton sta razvila »karto uravnoteženih kazalcev uspešnosti« kot posebno orodje za kontrolo uresničevanj strateških ciljev podjetja. Gre za kontrolo dosežkov v podjetju s štirimi skupinami kazalcev: (1) vrednostno izražene uspešnosti, (2) zadovoljstva odjemalcev, (3) notranje učinkovitosti podjetja in (4) dosežkov na področju inoviranja in organizacijskega učenja (Kaplan, Norton, 2001, str. 6-21).

Za proučevanje okolja sta tudi zelo uporabni metodi **življenjskega cikla proizvodov in storitev** ter **portfeljske tehnike** v različnih izvedbah. Prva metoda sloni na predpostavki, da gre vsak uspešen proizvod (storitev) v svoji ekonomski življenjski dobi skozi štiri značilne faze: (1) uvajanje, (2) rast povpraševanja, (3) tržna zrelost in (4) zastarelost proizvoda. Posameznim skupinam proizvodov (storitev), ki so v določeni fazi življenjskega cikla, namreč ustrezajo različne poslovne strategije.

Za ocenjevanje korporacijskih strategij se najpogosteje uporablja portfeljska analiza oziroma matrike, ki so jih razvili v podjetjih Boston Consulting Group - matrika BCG in General Electric - matrika GE (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 69). Prva matrika poimenovana tudi matrika »rast-delež« meri na abscisi relativni tržni položaj strateške poslovne enote, na ordinati pa stopnjo rasti trga za isto strateško skupino proizvodov. Iz razporejenosti posameznih strateških skupin proizvodov podjetja v kvadrante je razvidno, ali ima podjetje portfelj teh skupin v ravnotežju ali ne. V matriki podjetja GE pa sta v ospredju potencialna rentabilnost in denarni tok. Poleg omenjenih metod se v prvi skupini še uporabljajo različne analize konkurence, panoge, odjemalcev in drugih elementov prodajnih trgov.

V drugi skupini srečujemo različne izvedbe strateške stroškovne analize, izvedenke analize na osnovi verige vrednosti, analizo prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja - SWOT, globalno vzeto pa tudi metodo scenarija. Najpogosteje uporabljena je **metoda SWOT**, ki skuša ugotoviti, kje ima podjetje prednosti pred konkurenčnimi podjetji in kje so njene glavne slabosti. Ob tem se iščejo poslovne priložnosti za podjetje in glavne nevarnosti, na katere lahko naleti. Glavni namen takega ocenjevanja je izdelati profil verjetnih prihodnjih poslovnih priložnosti in nevarnosti, ugotoviti razvojne probleme podjetja in na podlagi poznavanja obeh profilov, ugotoviti možne elemente razvojne strategije za prihodnje obdobje.

2.2 STRATEGIJE RASTI PODJETJA

Večina avtorjev je mnenja, da vsako podjetje riše svoj življenjski cikel od ustanovitve do prenehanja ob upoštevanju vseh značilnih posebnosti posameznega podjetja in njegovega okolja. Kot osrednji del cikla se pojavlja razvoj podjetja kot kontinuiran, ciljno usmerjan proces spreminjanja podjetja na boljše. Z vidika planiranja razvoja podjetja je pomembno spoznanje glede uporabe različnih strategij za posamezne faze razvoja podjetja. Kot eden izmed možnih dejavnikov razvoja podjetja se navaja tudi spreminjanje obsega podjetja (večanje ali manjšanje) ali rast podjetja (Belak, 2002, str. 34). Če pri razvijanju strategij upoštevamo dejavnike rasti in razvoja, potem je verjetno, da bo taka strategija zagotovila poslovno uspešnost podjetja. Med zunanje dejavnike rasti in razvoja podjetja velja omeniti hitro razvijajoče se gospodarske panoge, ugotovljene tržne priložnosti, učinke zunanje ekonomije, ekonomije velikega obsega. Glavni prednostni notranji dejavnik so neizkoriščene določene prvine poslovnega procesa, ki lahko pomenijo konkurenčno prednost za podjetje. Podjetje

lahko v osnovi raste ali na račun konkurence ali z diverzifikacijo (Pučko, 1996, str. 174).

Tajnikar (2000, str. 19) opredeljuje rast podjetja kot tisto spreminjanje velikosti podjetja, ki vodi k maksimizaciji profita. Rast podjetja je smiselna tedaj, kadar se njegova velikost razlikuje od optimalne velikosti, pri kateri bi podjetje ustvarilo maksimalni profit. To velja tudi v primeru zmanjševanja velikosti podjetja.

V literaturi se največkrat strategije rasti podjetja definirajo kot poslovne usmeritve podjetja, ki vodijo h količinskemu povečevanju obsega poslovanja, največkrat tudi k povečevanju tržnega deleža. Tavčar (2000, str. 138) poudarja, da mora management pri odločanju za rast podjetja upoštevati, poleg bolj ali manj statičnih dejavnikov v podjetju in njenem okolju, tudi dejavnike, ki vplivajo na spreminjanje. Rast obsega delovanja podjetja lahko spodbujajo predvsem nujnost okoliščin, očitne potrebe v bližnji prihodnosti in trajna naravnost podjetja na rast. Vire rasti podjetja predstavljajo potencialni trgi, možnosti za izpopolnjevanje njegovih proizvodov in za uvajanje novih proizvodov v poslovni program ter obstoj novih trgov, ki jih je moč osvojiti (Pučko, 1996, str. 41). Rast podjetja je povezana ali z razvojem proizvodnega programa (podstrukture proizvoda) ali z razvojem trga (tržne podstrukture). Strategije rasti podjetja so usmerjene ali v rast izdelka in/ali rast trga. Kako bo podjetje uspešno v spreminjanju (ohranjanju) omenjenih podstruktur je mogoče definirati naslednje možne rasti (Možina et al., 2002, str. 293):

- obdelava trga (obe podstrukture ostajata nespremenjeni),
- razvoj trga (novosti v tržni podstrukture),
- razvoj proizvoda (novosti v proizvodnem programu) in
- diverzifikacija (novosti v obeh podstrukturah podjetja).

Posledično se teoretično ponuja osem osnovnih tipov strategij razvoja (Pučko, 1996, str. 182-183): (1) strategija obdelave trga oz. operativnega razvoja, (2) strategija razvoja trga, (3) strategija razvoja proizvoda, (4) strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije, (5) strategija razvoja tehnološke podstrukture, (6) strategija omejeno tržno-tehnološke diverzifikacije, (7) strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije in (8) strategija popolne oziroma čiste diverzifikacije.

Thompson (2001, str. 517) navaja dve glavni skupini strateških alternativ za rast podjetja:

- postopna rast (penetracija tržišča, razvoj tržišča, razvoj proizvoda),
- pospešena rast (horizontalna integracija, diverzifikacija v sorodne dejavnosti, vertikalna integracija, diverzifikacija v nesorodne dejavnosti).

Za Tajnikarja (2000, str. 118) obstaja sedem oblik strategij, za katere se lahko opredeli podjetje, ko se odloča za izbiro strategije rasti. To so: generična rast, diverzifikacija, nakup ali prodaja licence, skupni ali joint venture posli, franšize, mreženje in

podpogodbeništvo, pripojitve in spojitve podjetij. V odvisnosti od zunanjih dejavnikov se tako lahko podjetje v posameznih fazah razvoja odloči za različne strategije.

Iz navedenega sledi, da obstaja omejeno število strategij rasti. Med ključni ali izvorni strategiji lahko štejemo le dve in sicer generično rast in diverzificirano rast, kateri bom podrobneje predstavil v nadaljevanju. Vse druge navedene strategije so dejansko izvedenke slednjih dveh.

2.2.1 Generične strategije

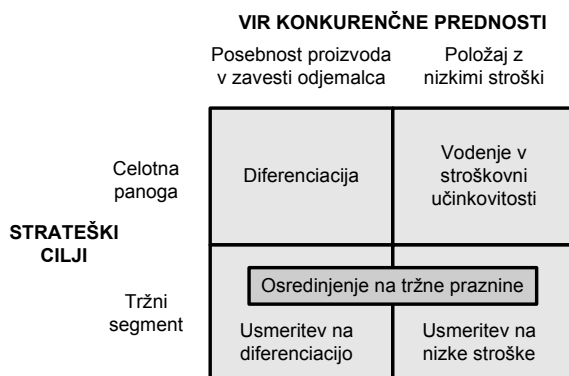
Porter je, da bi ugotovil, kaj podjetju prinaša konkurenčno prednost, razčlenil podjetje na diskretne aktivnosti, ki jih le-to izvaja. Z analizo stroškov in učinkov tako razčlenjenega podjetja (generična veriga vrednosti) ter analizo povezav teh aktivnosti z diskretnimi aktivnostmi dobaviteljev in kupcev spoznavamo vzroke za obstoj konkurenčne prednosti, ki jo ima podjetje. Porter je ugotovil, da k večji konkurenčni prednosti podjetja vodita le dve poti: ali podjetje postane najcenejši proizvajalec v svoji panogi ali pa spremeni svoje izdelke (storitve) na take načine, da je kupec pripravljen za prednosti izdelka plačati nadpovprečno ceno. Podjetja se lahko odločajo za eno od obeh strategij na širokem ali na ozkem, osredotočenem trgu. Takšna kombinacija omenjenih elementov nas privede do treh vrst generičnih strategij (Možina et al., 2002, str. 299):

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategija diferenciacije proizvoda (storitve) in
- strategija osredinjenja na tržne niše.

Bowman (1994, str. 71) ugotavlja, da nobena od navedenih strategij ne more uspeti, če na trgu ni skupine kupcev, ki si želi prav tistih značilnosti, ki jih podjetje ponuja.

Oznako generične uporabljamo zato, ker jih lahko uporablja katerakoli organizacija, ne glede na vrsto ali velikost.

Slika 5: Generične vrste strategij



Vir: Možina, 2002, str. 300

2.2.1.1 Strategija cenovnega vodstva na trgu

Bistvo strategije temelji na zakonitostih krivulje izkušenj. Krivulja izkušenj je grafična ponazoritev empirične zakonitosti, da podjetje lahko zniža relativno višino stroškov poslovanja z določeno skupino proizvodov predvsem s pridobivanjem izkušenj na tem področju proizvodov. Ugotovljeno je, da vsaka podvojitve izkušenj zniža stroške na enoto za določen stalni odstotek – 15 % (Bowman, 1994, str. 151).

Bistvena načina za zniževanje stroškov ob ohranjanju povprečne kakovosti proizvodov sta hitrejše gibanje od konkurence po izkustveni krivulji navzdol ali večanje obsega proizvodnje, ter posledično izkoriščanje ekonomije obsega. Niso pa sami nizki stroški tisti, ki nam zagotavljajo konkurenčno prednost. Konkurenčnost nam izboljšujejo predvsem posledice nizkih stroškov kot sta: možnost cenovnega konkuriranja in reinvestiranje dobička v dvig kakovosti izdelka (Bowman, 1994, str. 22).

Pučko (Možina et al., 2002, str. 300) poudarja nekaj značilnosti, ki jih mora izpolnjevati poslovna enota, da se bo taka strategija pokazala za uspešno. Dosegati mora visok relativni tržni delež, imeti in uporabljati mora sistem distribucije, ki je osredotočen na velik obseg poslovanja, uveljavljati mora agresivno politiko prodajnih cen, v začetku agresivno, potem pa vse manjše oglaševanje, ne razvija blagovne znamke, na področju proizvodnje se mora usmerjati k standardizaciji proizvodov, stroškovno učinkovitost uveljavlja tudi na prodajnem področju. Na osnovi navedenega lahko zaključimo, da je primernejša za panoge, v katerih vlada večja stabilnost in v katerih se proizvodi in storitve ne spreminjajo pogosto.

Poleg omenjene slabosti obstajajo za strategijo cenovnega vodstva tudi nekatera tveganja kot:

- izguba stika s spreminjajočimi se zahtevami kupcev zaradi standardizirane proizvodnje in posledična izguba kupcev,
- v panogi, v kateri prevladujejo proizvodi, ki se na prvi pogled ne razlikujejo, ima stroškovni vodja le majhno prednost,
- številne poti do položaja podjetja z nizkimi stroški je zelo lahko posnemati.

2.2.1.2 Strategija diferenciacije

Ta strategija išče možnosti svojega uspeha predvsem v razvijanju in ponujanju diferenciranega proizvoda (storitve). Podjetje to lahko stori na način, da postane edinstveno pri opravljanju svojih diskretnih aktivnosti, lahko pa tudi spremeni svojo verigo vrednosti na način, ki bo povečal njeno edinstvenost. Bistveno za podjetje, ki hoče diferencirati, je, da si poišče načine, ki mu bodo na koncu navrgli večje izkupičke za takšne prodane proizvode (storitve), kot pa znašajo sami stroški izvedbe diferenciacije (Možina et al., 2002, str. 301). Če so kupci za edinstvene značilnosti

proizvoda pripravljene plačati višjo ceno, stroški pa so približno enaki kot pri konkurenci, višja cena pripelje do večje dobičkonosnosti.

Nekateri avtorji kot Miller (Bowman, 1994, str. 102) predlagajo, da je potrebno diferenciacijsko strategijo razdeliti na (1) inovativno diferenciacijo in (2) trženjsko diferenciacijo. V prvem primeru podjetje stalno razvija svoje proizvode, uporablja nove pristope, za kar mora biti fleksibilna, imeti mora precejšen pretok kadrov z najnovejšimi zamislimi. Druga strategija pa vso ustvarjalnost usmerja v trženje proizvoda, za kar potrebuje predvsem talentirane in domiselne ljudi v trženjskem delu podjetja.

Bistvo obeh podstrategij temelji na razumevanju kupcev. Če vemo, kaj le-ti posebej cenijo in jim to ponudimo, si pridobimo določeno podskupino kupcev na trgu (segment). Iz tega izhaja, da je v določeni panogi lahko več diferenciatorjev, na tak način se zmanjšuje frontalno rivalstvo, omenjena zvestoba kupcev pa je tudi ovira za potencialno novo konkurenco na trgu (Bowman, 1994, str. 64).

Če želi podjetje uspešno uresničevati strategijo diferenciacije, se mora osredotočiti na osnovne značilnosti te strategije. Predvsem velja tu omeniti stalno razvijanje in vzdrževanje edinstvenosti svojega proizvoda, razvijanje blagovne znamke, razvijanje posebnega dizajna, ki nakazuje najvišjo kakovost in nadpovprečno tehnološko raven proizvoda.

Tveganja, ki jih nosi strategija diferenciacije, so predvsem (Bowman, 1994, str. 64):

- v primeru, da je značilnost proizvoda enostavno posnemati, bodo kupci na druga podjetja gledali, kot da ponujajo enake proizvode ali storitve,
- podjetja, ki nudijo širok izbor različnih izdelkov, so v prednosti pred podjetji, ki se osredotočijo na en sam segment,
- če podjetje strategijo izvaja na stalnih inovacijah tvega, da bo oralo drago ledino, koristi pa bodo želi posnemovalci,
- podjetje ne sme povsem zanemarjati stroškov, ker v nasprotnem primeru visoke cene ne bodo pripeljale do visokega dobička.

2.2.1.3 Strategija osredotočenja na tržne niše

Bistvo te strategije je v osredinjanju vseh dejavnosti podjetja v okviru strateškega poslovnega področja k zadovoljevanju potreb točno določene skupine kupcev, regionalnega trga ali drugače opredeljene skupine kupcev. Podjetje lahko uveljavlja to strategijo samo, če lahko učinkoviteje opravi določeno opravilo od konkurence, ki je v poslovanju usmerjena širše.

Pučko (Možina et al., 2002, str. 301) omenja še dve strateški podmožnosti v okviru strategije osredinjanja na tržne niše. Podjetje lahko dosega »specializacijo« na temelju nizkih stroškov, ki jih pri tem dosega, ali pa za tržno nišo ponuja posebej diferenciran proizvod, ki bo lahko bolje zadovoljeval potrebe ciljne skupine kot proizvodi konkurence.

Nevarnost pri strategiji osredotočenja je, da lahko ciljna skupina kupcev iz različnih vzrokov izgine. To se zgodi s pojavom novega konkurenčnega podjetja, ki prevzame kupce ali pa ciljna skupina izgine npr. zaradi spremenjenega okusa. Za podjetje je ta strategija zahtevna tudi z vidika cenovne konkurence in pa obvladovanja stroškov (Bowman, 1994, str. 66).

2.2.2 Diverzifikacija

Pučko (Možina et al., 2002, str. 293) je mnenja, da je strategija diverzifikacije najzahtevnejša in najbolj tvegana izmed vseh strategij rasti. Njeno bistvo je v dodajanju novih vrst proizvodov ali storitev k poslovnemu programu podjetja, s katerimi bo le-to poskušalo osvojiti nove trge. Ti proizvodi (storitve) se bistveno razlikujejo od dosedanjih tako, da mora ob tem podjetje spremeniti tudi svojo tehnološko osnovo. Diverzifikacija izdelkov in trgov naj bi vodila k večji uspešnosti poslovanja in manjšemu tveganju (Rozman, 1993, str. 188). Običajno je hitrejša od generične rasti, hkrati pa je tudi bolj tvegana. Zato se je potrebno diverzifikacije lotiti strateško in organizacijsko premišljeno. V podjetju je potrebno sprejeti osnovno strategijo diverzifikacije in se odločiti o merilih vključitve (Hočevnar, Jaklič, 1999, str. 81). Strategija je primerna, kadar podjetje nima več možnosti za generično rast ali hoče odpraviti konkurenčne slabosti; lahko gre za uporabo neizkoriščenih človeških in strojnih zmogljivosti v podjetju ali pa za podporo temeljnemu programu, lahko pa je tudi način motiviranja zaposlenih. Diverzifikacija dejavnosti se uporablja tudi kot uveljavljen način zmanjšanja tveganja poslovanja podjetja. To storimo tako, da aktivnosti ali sredstva naložimo med različne možnosti, katerih izidi niso med seboj močno povezani v isti smeri (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 48). Nove proizvode in trge je potrebno zelo natančno preučiti v poslovnem načrtu, hkrati pa ne smemo zanemariti obstoječih dejavnosti. Smiselno je, da se novi posli čimprej integrirajo z obstoječimi (Tajnikar, 2000, str. 129-136).

Na vprašanje, kdaj diverzificirati, Porter (Bowman, 1994, str. 146) predlaga, da mora vsak potencialni poskus diverzifikacije uspešno prestatiti vse tri bistvene preizkušnje:

1. *Preizkušnja privlačnosti.* Panoge, ki jih izberemo za diverzifikacijo, morajo biti strukturno privlačne.
2. *Preizkušanje stroškov vstopa.* Pri tem moramo upoštevati pravilo, da stroški vstopa ne smejo prekoračiti predvidenega prihodnjega dobička.
3. *Preizkušnja koristi.* Korporacija mora v novo podjetje vpeljati kakšno pomembno konkurenčno prednost ali pa mora imeti to podjetje potencial za znatne prednosti za korporacijo.

Diverzifikacijo lahko izvedemo s priključitvijo (prevzemom) obstoječega podjetja ali z ustanovitvijo nove strateške poslovne enote. Ko se podjetje odloči za diverzifikacijo, se

mora odločiti o tem, ali se diverzificirati v sorodna ali nesorodna poslovna področja (Thompson, Strickland, 1999, str. 218).

2.2.2.1 Strategija diverzifikacije v sorodna poslovna področja

Gre za strategijo vstopa v poslovna področja, katerih veriga vrednosti je z vidika konkurenčnosti strateško ustrezna dosedanjim dejavnostim podjetja. V literaturi se uporablja tudi izraz koncentrična diverzifikacija. Pomeni začenjanje poslovanja na novem poslovnem področju, ki pa je tehnološko, trženjsko, proizvodno-programsko povezano z obstoječimi poslovnimi področji podjetja.

Strategija je zanimiva zato, ker omogoča preoblikovanje strateške ustreznosti verig vrednosti različnih poslov v njihovo konkurenčno prednost; večja kot je podobnost med diverzificiranimi posli podjetja, večje so možnosti prenosa sposobnosti oziroma znanj. Diverzifikacija v posle, ki lahko skupno uporabljajo tehnologijo, kapacitete, zahteve po virih, funkcijske aktivnosti, lahko vodi do nižjih stroškov zaradi »ekonomij skupnega področja delovanja« (Thompson, 2001, str. 532). Omenjena prekrivanja diverzificiranih poslov so najpogostejša na področjih:

- tehnologije (možnost prenosa tehnologije, prihranki pri stroških tehnološkega razvoja, krajši časi razvoja izdelka, komplementarnost proizvodov);
- poslovanja (prenos znanja, prihranki zaradi ekonomije obsega in izkušenosti);
- trženja (nižji stroški tržnega spleta);
- upravljanja (možnost prenosa znanja med posli).

Strategija je primerna za podjetja, ki želijo rasti, vendar nimajo takšnih znanj in tolikšnih sredstev, da bi lahko uspešno opravljala svojo osnovno dejavnost in obenem še nove nepovezane poslovne enote. Zato raje izkoriščajo prednosti, ki nastajajo iz strateških ujemanj diverzificiranega in dosedanjega poslovanja podjetja (Thompson, Strickland, 1999, str. 221-223).

2.2.2.2 Strategija diverzifikacije v nesorodna poslovna področja

Strategijo diverzifikacije v nesorodna poslovna področja imenujejo nekateri avtorji kot Pučko tudi nepovezana (konglomeratna) diverzifikacija (Možina et al., 2002, str. 293). Posledično imenujemo podjetja, ki so rasla z omenjeno strategijo, konglomerati. Pri tej diverzifikaciji gre za vstop v popolnoma nova poslovna področja, ki niso v nikakršni povezavi z obstoječimi v podjetju, in omogočajo dovolj privlačen zaslužek. Običajno to podjetja raje počnejo z nakupom drugega podjetja kot pa z ustanovitvijo nove poslovne enote v okviru dosedanjega podjetja.

Za to obliko diverzifikacije se običajno navajata dve podstrategiji (Možina et al., 2002, str. 293):

- *Strategija integracije naprej.* Le-ta vodi k vstopu podjetja na nova poslovna področja, ki so jih dotlej opravljali le kupci tega podjetja.
- *Strategija integriranja nazaj.* Je obratna strategija od prejšnje. Podjetje prevzema poslovne dejavnosti, ki so jih dosedaj opravljali dosedanji dobavitelji.

Vertikalne integracije se podjetja pogosto lotevajo, da bi nadzirala tiste dejavnosti, ki so po njenem mnenju ključnega pomena za uspeh (Bowman, 1994, str. 145).

Podjetje si z diverzifikacijo v nesorodne dejavnosti lahko zagotovi določene prednosti kot: razpršitev poslovnega tveganja (slabi rezultati v eni panogi se uravnotežijo z dobrimi rezultati v drugi panogi), svoje dobičke lahko vlaga v tiste panoge, v katerih se pričakujejo najvišji dobički v prihodnosti, večja stabilnost dobičkonosnosti podjetja, ugoden nakup podjetja z visokim potencialom za rast povečuje vrednost delničarjem. Po drugi strani pa obravnavana diverzifikacija podjetju prinaša težave pri upravljanju različnih poslov, kar posledično ne prinaša nujno večje stabilnosti in dobičkonosnosti podjetja (Thompson, Strickland, 1999, str. 226-231).

Podjetje lahko vstopi v novo poslovno področje na tri načine:

- pripojitev, spojitve ali prevzem obstoječega podjetja,
- skupna vlaganja ali joint venture podjetja,
- ustanovitev nove poslovne enote v okviru dosedanjega podjetja.

2.3 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETIJ

Internacionalizacija poslovanja podjetij, ko le-te prodajajo svoje proizvode oziroma storitve na tujih trgih, je primarno gonilo globalne ekonomije in konkurenčnega okolja v 21. stoletju.

Podjetja se širijo na mednarodne trge predvsem zaradi iskanja novih kupcev za svoje produkte ali storitve, potrebe po doseganju nižjih stroškov, da izkoristijo prednosti svojih zmožnosti in virov, zaradi naravnih virov drugih držav in da razpršijo poslovna tveganja na širše trge (Thompson, Strickland, 1999, str. 185). Za podjetja, ki so v pretežni meri usmerjena zgolj na prodajo izdelkov na domačem trgu, je pomembno spoznanje, da morajo tudi taka podjetja spremljati dogajanja v svoji panogi na svetovnem trgu, da lahko ustrezno krepijo konkurenčno sposobnost in pripravljena čakajo na vstop mednarodnih konkurentov na njihov lokalni trg (Jurše, 1999, str. 32).

Številna slovenska podjetja, ki so še do nedavnega monopolno obvladovala slovenski trg, se morajo zavedati teh dejstev. V to jih sili tudi velik notranji trg znotraj Evropske unije z več kot 300 milijoni potrošnikov. Ko bo Slovenija polnopravna članica ekonomske in monetarne unije, transakcijskih stroškov in valutnega tveganja ne bo več. S tem bo nov evrotrg postal mnogo dostopnejši, kar bo podjetjem omogočalo razširiti svoje poslovanje tudi v države EU (Ferlinc, Ješovnik, 2002, str. 40).

Spremembe, ki se dogajajo na evropskih trgih, so posledica predvsem:

- uresničevanja enotnega trga v Evropski uniji,
- političnih razvojov v srednje- in vzhodnoevropskih državah, ki so imele desetletja plansko gospodarstvo,
- sprememb infrastrukture, kot npr. transportne možnosti in mediji, ki segajo prek meja,
- spremenjenih kognitivnih pogojev, kot so večjezičnost, višja izobrazbena raven, potovanja,
- premiki v kupni moči slojev prebivalstva in regij.

Omenjene spremembe vplivajo tudi na podjetja vseh velikosti, še zlasti, če so locirana v predelih, ki so bili do sedaj na obrobju teh gospodarskih tokov. Pred taka podjetja se odpirajo nove možnosti zaradi boljše dostopnosti prodajnih trgov, posledično pa tudi nevarnosti zaradi boljše dostopnosti navadnih trgov za nove konkurente.

Spremembe pri prepustnosti in legi mej zastavljajo podjetjem nove naloge pri njihovi tržni usmerjenosti. Kot odgovor na te izzive se pogosto uporablja beseda – internacionalizacija. Z ozirom na omenjene okoliščine pomeni internacionalizacija (Belak et al., 1993, str. 282):

- neposredni ali posredni izvoz in uvoz,
- izkoriščanje novih lokacij za proizvodnjo ali storitve,
- nove determinante za konkurenčno sposobnost na domačem ali lokalnem trgu,
- možnosti dostopa do zunanjih virov po ugodnejših cenah,
- vključevanje v nadregionalne kooperacije.

2.3.1 Proces internacionalizacije

Podjetja se najpogosteje odločajo za internacionalizacijo, ker jih omejenost domačega trga prisili v iskanje tujih trgov. Jurše (1999, str. 23-24) internacionalizacijo pojmuje kot podjetniško strategijo, ki je v veliki meri pogojena s tržno sestavino. Med pomembnejša razloga za vključevanje v mednarodno menjavo velja omeniti rast in razvoj podjetja. Podjetju sta na razpolago dve dejanski alternativni možnosti za doseganje kontinuirane rasti: širitev aktivnosti na tuje trge ali pa razvoj dodatnih (novih) izdelkov za prodajo na domačem trgu. Za podjetja je bistvenega pomena, da se usmerijo na tuje trge pravočasno in ne šele takrat, ko podjetje ne more več dosegati širitve svoje dejavnosti na obstoječem (domačem) trgu, zaradi zasičenosti trga ali stagniranja povpraševanja. Tudi spremembe v razvoju mednarodne konkurence zahtevajo od podjetij intenzivno internacionalizacijo poslovanja, saj si na tak način podjetje lahko zagotovi dovolj velik trg za racionalno tržno delovanje in izkoriščanje stroškovnih ali drugačnih prednosti, ki jih prinaša obseg proizvodnje in velikosti trga.

Na proces internacionalizacije poslovanja podjetij imajo vpliv naslednji dejavniki: gospodarski razvoj, zniževanje institucionalnih ovir in omejitev v mednarodni mobilnosti poslovnih aktivnosti podjetij in panog, razvoj tehnologije.

Po drugi strani pa je proces internacionalizacije v podjetjih oviran zaradi: pomanjkanja znanja o trgih in neizkušenosti v mednarodnem poslovanju, nezmožnosti prilagajanja potrebam in zahtevam tujih trgov zaradi lokacije in prilagojenosti potencialov podjetja specifičnim zahtevam obstoječega trga, neustreznosti potencialov, ki jih podjetje namenja za mednarodno poslovanje.

Proces internacionalizacije podjetja je torej povezan z mednarodno tržno orientacijo podjetja in seveda njegovega vodstva, ki se odraža v vseh poslovnih procesih podjetja in v obravnavanju pomena, ki ga vodstvo pripisuje tujim trgov. V tem procesu prehaja podjetje skozi naslednje stopnje mednarodne poslovne usmerjenosti (Ješovnik, 2001, str. 19):

- etnocentrična stopnja – usmerjenost na domači trg,
- policentrična stopnja – usmerjenost na tujo državo,
- regiocentrična stopnja – usmerjenost v regijo,
- geocentrična stopnja – usmerjenost na svetovne trge oziroma globalna orientacija podjetja.

2.3.2 Strateško poslovanje in planiranje mednarodnega trženja

Kot je že bilo poudarjeno v predhodnih poglavjih, mora podjetje v procesu strateškega planiranja najprej natančno opredeliti poslovna območja svojega delovanja ter tako posledično določiti, na katerem trgu namerava delovati in katere odjemalce namerava oskrbovati. Strategije, ki jih oblikuje in nato izvaja vodstvo trženja, so neposredno povezane in hkrati omejene s poslovno vizijo in strategijo podjetja.

Dinamika sprememb v okolju podjetja, posebej še v mednarodnem okolju, zahteva ustrezno reagiranje podjetja na vplive iz okolja. Zato je naloga vodstva trženja v okviru strateškega managementa podjetja nadzirati priložnosti na tujih trgih in oblikovati cilje in načrte trženja na tak način, da bodo skladni s poslovno strategijo podjetja in bodo tako prispevali k uresničevanju njegovih poslovnih ciljev. Poslovne strategije in cilji podjetja morajo že opredeliti vlogo, ki jo bo imelo vodstvo trženja, ter mu zagotavljajo osnovne usmeritve za odločanje. Dejstvo je namreč, da podjetje v osnovi ne bo postalo uspešen izvoznik, če vodstvo nima mednarodne vizije, konsistentnih izvoznih ciljev, ugodnih stališč do izvoza in če ni pripravljeno tvegati (Jurše, 1999, str. 197-204).

Načrtovanje mednarodnega trženja je ena izmed najbolj splošnih metod poslovanja. Sam postopek načrtovanja obsega usklajevanje pričakovanj zainteresiranih strank, analizo položaja podjetja na trgih, analizo zunanjih okolij, opredelitev ciljev podjetja, preučitev alternativnih strategij ter izbor najbolj ustreznih, kot tudi oblikovanje ustreznih načrtov (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 55-61).

V procesu strateškega načrtovanja podjetja je vodstvo trženja zadolženo za pripravo informacij in priporočil za izdelavo vizije in poslanstva podjetja, njegove strategije oziroma strategije poslovnih enot. Po drugi strani pa je odgovorno za razvoj in izvedbo tržnih strategij, ki morajo izpolnjevati naslednje pogoje:

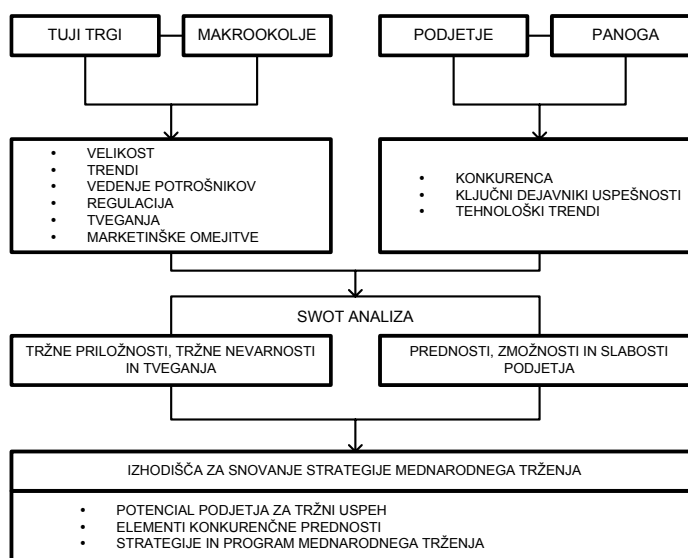
- planirane morajo biti tako, da bodo prispevale k realizaciji kratkoročnih in dolgoročnih ciljev vsake poslovne enote podjetja,
- usklajene morajo biti s cilji vseh funkcijskih strategij posameznih poslovnih enot,
- upoštevati morajo razpoložljivost virov, navedenih v finančnih načrtih in
- prispevati morajo k doseganju načrtovanega odziva na trgu.

Uspešno vključevanje podjetja na tuje trge je na eni strani odvisno od sposobnosti vodstva za pravočasno in ustrezno odkrivanje priložnosti in nevarnosti na tujih trgih in širšem makrookolju, na drugi strani pa od objektivne ocene lastnih potencialov podjetja, njegovih sposobnosti, prednosti in slabosti.

Jurše (1999, str. 205) opredeljuje strateško upravljanje mednarodnega trženja kot proces načrtnega in ciljnega povezovanja tržnih potencialov podjetja z ugotovljenimi tržnimi priložnostmi na tujih trgih ob upoštevanju vpliva dejavnikov širšega poslovnega okolja. Po njegovem mnenju proces strateškega trženja vključuje:

- analizo okolja, konkurence ter ostalih dejavnikov in napovedi razvoja v panogi podjetja,
- sodelovanje v procesu opredeljevanja ciljev, strategij in poslovnih področij podjetja,
- izbiranje strategij za ciljne izdelčne trge v vsaki poslovni enoti, določanje tržnih ciljev, oblikovanje, usmerjanje in izvajanje tržnega programa z usmerjanjem strategij k zadovoljevanju tržnih potreb.

Slika 6: Analiziranje tržnih priložnosti in lastnih zmožnosti v strateškem upravljanju mednarodnega trženja



Vir: Jurše, 1999, str. 206

Iz Slike 6 je razvidno, da je potrebno v procesu načrtovanja mednarodnih tržnih aktivnosti: (1) oceniti priložnosti in potencialne nevarnosti na tujih trgih, probleme in tveganja, ki so povezani z izkoriščanjem teh priložnosti ter (2) oceniti prednosti in slabosti lastnih poslovnih, materialnih, tehničnih in funkcijskih zmožnosti, da lahko vodstvo ugotovi, s kakšnimi resursi razpolaga podjetje z vidika izkoriščanja potencialnih priložnosti na tujih trgih.

Analiza prednosti in slabosti podjetja ter analiza tržnih priložnosti in nevarnosti sta pomembna vhoda v proces stanja (SWOT analize) kot izhodišču za strateške odločitve, ki izhajajo iz procesa strateškega upravljanja mednarodnega trženja in se nanašajo na: oblikovanje tržnih ciljev, mednarodno segmentiranje tujih trgov, izbiranje tujih trgov in izbiranje ustrezne strategije za izbrani tuji trg. Tudi Kotler (1997, str. 197) povezuje uspeh podjetja z načinom oblikovanja strategije trženja, s strukturiranjem organizacije in oblikovanjem odločitvenega procesa.

Za doseganje uspeha na mednarodnih trgih mora torej podjetje jasno opredeliti svoje cilje, izbrati ustrezne strategije in izoblikovati ustrezne načrte za izvedbo izbranih strategij. Vse druge odločitve, ki temeljijo na subjektivni ali intuitivni oceni okoliščin, so v času hitrih sprememb v mednarodnem okolju vse bolj nezanesljive.

2.3.3 Okolja mednarodnega poslovanja podjetij

Podjetje, ki želi nastopiti na tujih trgih, mora dati poseben poudarek analizi okolja, v katero vstopa, saj gre lahko za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja. Mednarodno poslovno okolje je v svoji strukturi zelo raznoliko in pod vplivom dinamičnih sprememb, zato je za uspešno delovanje podjetja na tujih trgih bistvenega pomena aktivno analiziranje okolja in prilagajanje trženjskih aktivnosti priložnostim, oviram in omejitvam v tem okolju. Vsak nacionalni trg, na katerega namerava podjetje vstopiti, ima značilno tržno in širše poslovno okolje, ki ga je potrebno spoznati in upoštevati kot izhodišče pri načrtovanju tržnih strategij v mednarodnem poslovanju. Za podjetje je torej pomembno, da spremlja ključne spremembe v okolju, ki ga obdaja in oblikuje lastno strategijo za prilagajanje tem spremembam.

V analizi okolij se lahko poslužujemo različnih analiz: analizo PEST⁴, analizo SLEPT⁵, analizo dejavnikov C (*competition*) (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 29).

Jurše (1999, str. 40) poudarja pomen dimenzij širšega (makro) okolja (poleg raziskovanja tujih trgov v analizi okolja), ki ga imajo v procesu načrtovanja strategij in nadziranja sprememb. Tu omenja predvsem: družbenoekonomsko, tehnološko in ekološko okolje. Posnetek dejstev ter prognoziranje stanja in razvoja navedenih okolij

⁴ Kratica izhaja iz: P - političnega, E - ekonomskega, S - sociološkega in T - tehnološkega okolja.

⁵ Kratica izhaja iz: S - sociološkega, P - pravnega, E - ekonomskega, P - političnega in T - tehnološkega okolja.

sta temelj za izbor trga in odločitve o oblikah in načinih vstopa oziroma vstopnih strategijah (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 67).

Da se podjetja lahko aktivno prilagodijo spremembam v okolju, morajo povečati svojo sposobnost za zaznavanje in razumevanje teh sprememb ter izoblikovati možnosti za učinkovito in hitro reagiranje na te spremembe. Z vstopom na tuje trge se za podjetje namreč pojavljajo vplivi kar s treh ravni: okolja domače države, okolja tuje države (regije) in vpliv mednarodnega okolja.

Kot je bilo poudarjeno v prejšnjem poglavju, je analiza okolja pomemben instrument za identificiranje novih tržnih priložnosti podjetja. V izvozno naravnanim podjetju je analiza mednarodnega okolja pretežno usmerjena na poslovno okolje držav, v katerih je podjetje prisotno. V mednarodnih podjetjih pa je taka analiza mnogo bolj kompleksna in se običajno izvaja na treh ravneh: večnacionalni, regionalni in nacionalni.

2.3.4 Izbira tujih trgov

Za podjetje, ki prvič vstopa na tuje trge in tako nima znanja in izkušenj glede delovanja na teh trgih, sta bistvenega pomena dve odločitvi: o izbiri ciljnih trgov in načinu vstopa na izbrane trge. Za takšne odločitve mora podjetje zbrati ustrezne informacije, ki omogočajo oceno tržnega potenciala, kakor tudi informacije o tveganjih in stroških delovanja na posameznih tujih trgih.

V začetni fazi delovanja na tujih trgih se podjetja najpogosteje odločajo za izbiro tujega trga po načelu geografske in kulturne distance. Izberejo pač države, ki so jim geografsko blizu ali pa so jim podobne z vidika kulture. Tak način je pogosto povezan z velikimi tveganji. Zato je smiseln sistematični pristop izbire tistih držav, ki razpolagajo z ustreznim tržnim potencialom za vstop, ustrezna strategija vstopa pa naj podjetju omogoči optimalno izkoriščanje ugotovljenih tržnih priložnosti v izbrani državi (Jurše, 1999, str. 84-86).

Identifikacija pravega ciljnega trga je tako vodilo uspeha mednarodnega delovanja podjetja, še posebej v začetnih stopnjah internacionalizacije. Pri tem odločitve o izboru trgov vplivajo na oblikovanje mednarodnih trženjskih strategij in izvedbe trženjskih programov na posameznem trgu, geografska lokacija izbranih trgov pa na sposobnosti koordinacije mednarodnih aktivnosti podjetja (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 100).

2.3.4.1 Proces izbire tujih trgov

Izbiranje tujih trgov kot proces nas mora pripeljati do ožjega izbora najobetavnejših trgov, ki jih je potrebno podrobneje analizirati z vidika tržnih potencialov in tržnih strategij za vsak izdelek. Izbiranje tujih trgov mora izhajati iz opredeljenih ciljev podjetja na področju mednarodnega trženja. Pri izbiranju tujih trgov gre za proces, ki

sistematično in na temelju raziskovalnih metod pripelje podjetje do tistih trgov, ki izpolnjujejo temeljne pogoje učinkovitosti poslovanja podjetja v tujini. To je: veliki obeti, manjše tveganje in večji prihodek (Vezjak, 1987, str. 194).

Običajno podjetja razvijejo model izbora trgov postopoma, zato govorimo o procesih izbora trgov na ravni podjetja: najprej določimo kriterije izbora trgov, nato analiziramo trge oziroma države (njihove značilnosti, prednosti in slabosti) ter segmentiramo že izbrani trg. Temu sledi razvijanje ustrezne strategije vstopa. (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 102).

V literaturi obstaja več modelov izbire tujih trgov. Še najuporabnejši je model, ki sta ga predlagala Douglas in Craig (Jurše, 1999, str. 92), ki temelji na prilagojenih merilih izbire tujih trgov in uporabi sekundarnih podatkov, upošteva pa tudi cilje vodstva glede mednarodnih tržnih aktivnosti in prilagojenost meril panogi in izdelkom podjetja. Tri stopnje modela so:

1. *Oblikovanje meril za preliminarno selekcioniranje držav*: prepovedi in omejitve za prodajo izdelkov ali storitev v tuji državi, izkustvena merila posloводства za izločanje posameznih držav.
2. *Opredeleitev spremenljivk in relativnih uteži za ocenjevanje držav*: tveganja, ki so povezana z delovanjem na posameznem trgu, rast tržnega potenciala v državi in na ciljnem trgu, stroški delovanja v posameznem okolju, moč potencialne konkurence.
3. *Ovrednotenje držav*: ovrednotenje in razvrščanje držav na osnovi izbranih kriterijev.

Postopki vrednotenja in razvrščanja držav so lahko enostavni, izkustveni, lahko pa uporabimo tudi zahtevnejše analitične postopke kot npr. že omenjeno portfeljsko analizo. Pri vrednotenju držav si lahko pomagamo z indikatorji, ki jih objavljajo različne institucije, lahko pa si oblikujemo lastna merila, ki so v neposredni povezavi z značilnostmi proizvodnega programa in tržnimi cilji podjetja. Običajno so merila za preliminarno selekcijo tujih trgov povezana z ocenjevanjem pomembnih elementov širšega okolja posamezne države, medtem ko se v fazi nadrobne presoje uporabljajo merila, ki se nanašajo na ocenjevanje tržnih potencialov in obetov na produktni ravni.

Poglejmo si postopek vrednotenja in izbora držav na osnovi izbranih meril:

Osnovna merila okolja. Kot ključna merila se uporabljajo: ocena uvoznih razmer in pogojev, ocena finančnih razmer ter gospodarskega in političnega položaja držav. Strateški položaj posameznih držav in njihovo medsebojno primerjavo lahko ocenjujemo na osnovi gibanj različnih razvojnih kazalcev kot: bruto družbenega proizvoda (BDP), uvoza in izvoza blaga (storitev), industrijske proizvodnje, proizvodnje v določenih sektorjih, razvitosti infrastrukture, izobrazbene (zaposlitvene) strukture prebivalstva. Običajno jih razmejimo v dve skupini in sicer kot obvezna ter priporočljiva merila. Države, ki izpolnjujejo zahtevana merila, lahko vključimo v proces nadaljnje presoje.

Tržni potencial. Izbira perspektivnih tujih trgov je povezana tudi z analizo sedanjih in prihodnjih tržnih potencialov v posameznih državah. Najpomembnejša indikatorja sta:

- *Tržni potencial panoge*, ki ga definiramo kot najverjetnejšo celotno prodajo izdelkov vseh ponudnikov v panogi v strateškem planskem obdobju.
- *Prodajni potencial podjetja* opredeljujemo kot najverjetnejšo prodajo izdelkov podjetja v določeni državi v strateškem obdobju, ob upoštevanju predpostavk glede strategije vstopa na določen trg in tržnih aktivnosti.

Osnovne podatke o tržnih potencialih lahko dobimo tudi na osnovi indeksov, ki jih objavljajo mednarodne raziskovalne institucije, kot so: indeks tržne rasti, tržne intenzitete in indeks velikosti trga. Podobno je mogoče dobiti kazalce tudi z vidika razvoja trga določenih produktov⁶.

Tržna tveganja. Pri vstopu na tuje trge je podjetje izpostavljeno različnim tveganjem, ki izvirajo iz družbenoekonomskega okolja tuje države. Med najpomembnejša štejemo: politična, pravna in ekonomska tveganja. Tuje države je potrebno ocenjevati tudi z vidika omenjenih tveganj, kar nam dopolnjuje sliko o privlačnosti posameznih trgov iz predhodne analize tržnih potencialov.

Za potrebe ocenjevanja tveganja posameznih držav se običajno uporabljajo kazalci rizičnosti držav (*Country Risk*), ki jih pripravljajo različne institucije (Business International, Euromoney).

Konkurenčno stanje na trgih. V tej točki analize gre za oblikovanje splošne ocene o konkurenčnem stanju v določeni državi. Za ta namen običajno zadošča že analiza uvozne odvisnosti države in posledično analiza porekla uvoza. Tako dobimo osnovne tržne deleže in pomembnost tujih konkurentov, vključno z globalno strukturo tržnih potencialov držav uvoznic za posamezno vrsto proizvodov. Smiselno je, da se analiza dopolni z analizo strukture domače proizvodnje.

Razvojne tendence tujega trga. Tu se običajno tuja država ocenjuje z vidika razvojnih potencialov in njenega strateškega pozicioniranja v širšem – regionalnem okolju. Običajno se uporabljajo kriteriji kot: geografski, politični in kulturni položaj države v širšem okolju, gospodarska struktura in razvojne tendence države.

Razvrščanje in izbor trgov. Na osnovi ocenjevanja posameznih meril in njihovih uteži lahko izdelamo skupno oceno za vsako obravnavano državo, kar vodi k oblikovanju hierarhične razvrstitve držav oziroma trgov. Le-to običajno razdelimo na: (1) prioritete, (2) potencialne in (3) priložnostne trge. Proces izbiranja tujih trgov se torej ravna po načelu stalnega zoževanja števila trgov, kar nam v končni fazi da prioriteto listo nacionalnih trgov, ki je osnova za opredeljevanje ciljnih trgov podjetja.

⁶ Npr.: izvoz, uvoz in domača proizvodnja izdelkov v posameznih državah.

Omejitve, ki jih ima opisani postopek, se nanašajo predvsem na:

- problem zbiranja podatkov za veliko število trgov,
- problem primerljivosti in nezanesljivosti podatkov,
- pomanjkanje situacijsko specifičnih podatkov,
- izbira in dodeljevanje ponderjev posameznim izbranim indikatorjem ter njihova časovna stabilnost zaradi sprememb.

Opisani postopek zahteva od podjetja tudi razpoložljive kadrovske potencialne, vrste in vire podatkov, finančna sredstva, zato je za majhna in srednja podjetja preveč kompleksna in predraga. Zato je rešitev predvsem v uporabi cenejših sekundarnih podatkov, ki jih lahko uporabimo za preliminarno izbiranje držav, izdelavo ocen tržnega potenciala in za nadziranje sprememb v okolju. To velja še posebej v primerih, ko se manjša podjetja s svojimi omejenimi potenciali usmerjajo samo v določeno regijo ali večje mesto v posamezni državi (Jurše, 1999, str. 84-115).

2.3.5 Analiza tržnih priložnosti na tujih trgih

Ko so izbrani prioritetni trgi za podrobnejšo analizo, je potrebno izdelati oceno povpraševanja za posamezni trg. Ko podjetje raziskuje in izbira ciljne trge, mora oceniti velikost celotnega trga, njegovo rast in donosnost. Pri analiziranju tržnih priložnosti na tujih trgih je potrebno najprej opredeliti trg in izoblikovati njegove meje ter nato ugotoviti privlačnost le-tega na osnovi analize tržnega potenciala, konkurence in političnih omejitev. Za objektivno analizo tržnih priložnosti na tujih trgih je potrebno poznavanje osnovnih gradnikov tržnih priložnosti (Jurše, 1999, str. 116-117):

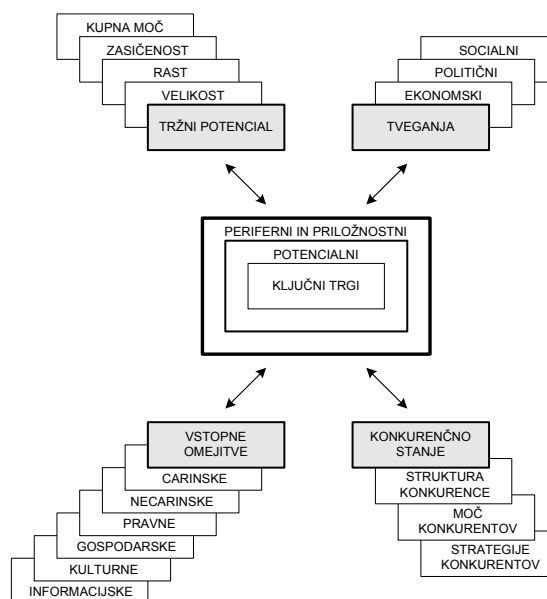
- analizirati je potrebno **odjemalce**, da ugotovimo, kako je mogoče segmentirati trg in opredeliti zahteve posameznih tržnih deležev;
- opredeliti je potrebno **konkurenco**, vključno z razumevanjem strategij posameznih konkurentov;
- predvideti **trende v okolju**, ki vplivajo na trg;
- preučiti **tržne značilnosti** z vidika razvoja ponudbe in povpraševanja;
- analizirati **interne značilnosti podjetja**, da ugotovimo, kakšne so možne povezave med prednostmi in slabostmi podjetja ter zahtevami trga.

Ključne dejavnike tržnih priložnosti je mogoče obravnavati z vidika velikosti trga in dinamike njegovega spreminjanja: omejitev, ki izhajajo iz državne regulative in drugih posebnosti makrookolja, aktivnosti konkurence na trgu, ugotavljanja možnosti vstopa novih konkurentov na trg v smislu zagotavljanja konkurenčne prednosti.

Vežjak (Jurše, 1999, str. 121) je mnenja, da je faza analize tržnih priložnosti ključnega pomena v raziskovanju tujih trgov, saj gre za analizo, diagnozo in napoved ponudbe in konkurence, povpraševanja in potreb na tujih trgih, torej za preučevanje sedanjih in bodočih tržnih priložnosti. Sam proces raziskovanja tržnih priložnosti na tujih trgih naj

bi vseboval naslednje faze: (1) raziskava dostopa, (2) raziskava razmer plasmaja, (3) raziskava obetov plasmaja in (4) raziskava logističnih razmer.

Slika 7: Dejavniki ocenjevanja tržnih priložnosti v tujini



Vir: Jurše, 1999, str. 120

Med pomembnejšimi elementi analize tržnih priložnosti velja omeniti:

Ocena tržnega potenciala. Se običajno izvaja na analizi lokalne proizvodnje in potrošnje ter uvoza in izvoza obravnavanega proizvoda. Z ugotavljanjem tržnega potenciala dobimo podrobnejši pregled naslednjih elementov: velikost trga, rast trga, donosnost potenciala, vrsta nakupnih odločitev in struktura proizvodnega trga.

Analiza povpraševanja obsega: opredelitev meja trga in njihovo spreminjanje, ocenitev sedanje in bodoče koncentracije kupcev, projekcijo povpraševanja za celotni trg oziroma posamezne segmente. Kotler (1997, str. 425) poudarja, da je ocena celotnega povpraševanja na trgu prvi korak v procesu analiziranja tržnih priložnosti. Pri analizi povpraševanja je potrebno upoštevati spremenljivke vedenja potrošnika (a) osebne ali temeljne determinante in (b) determinante okolja (družbeni vplivi, poslovni vplivi, družinski vplivi, kulturni in ekonomski vplivi), ki so medsebojno povezane s komunikacijami.

Analiza ponudbe. Bistveni elementi analize ponudbe so: ocenitev sedanje in bodoče strukture ponudbe (z vidika koncentracije ponudbe, diferenciranja proizvodov in vstopnih omejitev), opis značilnosti konkurence (trenutne in bodoče) in analiza strukture stroškov in obnašanja stroškov. Še posebej velja poudariti pomen strateške analize konkurence, saj nam je lahko segmentiranje s pomočjo ugotovljenih konkurentov ustrezno izhodišče za izbiro trgov in obdelavo trga, po drugi strani pa po pomembnosti lahko klasificiramo tudi konkurenco (po ciljih, prednosti, slabostih, njihovih strategijah).

Analiza tveganj. Če želi podjetje uspešno vstopiti na tuji trg z določenim projektom, mora obvladovati vse možne faktorje tveganja. Vsak dejavnik tveganja ni povezan le z uspešnostjo projekta, ampak vpliva tudi na druge faktorje tveganja (medsebojna korelacija).

Na osnovi navedenega lahko zaključim, da si mora podjetje v postopku segmentiranja trgov izbrati eno ali več držav in skupin potrošnikov kot svoje ciljne nacionalne trge in ciljne tržne segmente, na katere bo usmerjen splet tržnih aktivnosti podjetja s prilagajanjem tržnega programa izbrani ciljni skupini odjemalcev (Jurše, 1999, str. 116-133).

Razumevanje pomena izbora trgov v mednarodnem trženju, procesa in modelov izbora tujih trgov so ključni dejavniki znanja, potrebnega za izbor ustrezne vstopne strategije.

2.3.6 Vstopne strategije mednarodnega poslovanja

Podjetje, ki prvič vstopa na mednarodne trge, mora sprejeti osnovni odločitvi glede izbire ciljnih trgov in načina vstopa na izbrane trge – izbire strategije vstopa. Izbira ustrezne strategije vstopa je bistvena faza v procesu oblikovanja programa trženja podjetja na izbranem trgu. Prav gotovo ni idealne vstopne strategije, saj lahko vstopajo podjetja celo na isti trg z zelo različnimi načini in oblikami poslovanja. Običajno obravnavamo vstopne strategije z vidika tveganja, kontrole in fleksibilnosti vključevanja virov podjetja (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 138).

Brez strategije vstopa bo podjetje delovalo na tujih trgih samo po prodajni zasnovi, ne pa po zasnovi izvoznega oziroma mednarodnega trženja. Izbira strategije vstopa na tuje trge ni odvisna samo od ugotovljenih tržnih priložnostih in nevarnosti, temveč tudi od sposobnosti vodstva podjetja za ustvarjanje in učinkovito razporejanje resursov in od opredeljene splošne strategije rasti podjetja. Podjetje lahko v svoji želji po kontinuirani rasti uporablja različne strategije, ki temeljijo na izbiri izdelkov in trgov, kakor tudi na osnovi pridobljenih izkušenj, razvoja potencialov in boljšega poznavanja tujih trgov in metod trženja (Ješovnik, 2001, str. 132).

Različne strategije vstopa na tuji trg omogočajo podjetju izkoriščanje različnih priložnosti ob iskanju sprejemljivega razmerja med stroški, nadzorom in tveganji. Root (Jurše, 1999, str. 252) poudarja, da je strategija vstopa na tuje trge podroben in obsežen načrt, ki nas seznanja s smotri, cilji, resursi in politikami, ki bodo usmerjale bodoče mednarodno delovanje podjetja v dovolj dolgem časovnem obdobju, da bo podjetje doseglo načrtovano rast prodaje na mednarodnem trgu.

2.3.6.1 Načini in strategije vstopa na tuje trge

V procesu iskanja primerne strategije vstopa je potrebno izdelati sistematično primerjavo alternativnih oblik vstopa na tuje trge. Podjetje mora namreč poznati

alternativne strategije vstopa na tuje trge, njihove prednosti in slabosti kakor tudi potencialne, ki jih potrebuje za načrtovanje in izvedbo posameznih strategij. V paleti možnih načinov in oblik vstopa na mednarodne trge je veliko takšnih, ki predstavljajo visoko stopnjo tveganja, zahtevajo obilo nadzora in fleksibilnosti vključevanja virov podjetja (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 138). Tako bo podjetje, ki prvič vstopa na tuje trge, izbralo takšno strategijo vstopa, s katero bo skušalo minimizirati tržna in politična tveganja, za razliko od podjetja, ki na tujih trgih že posluje in ima ustrezne potencialne ter znanja, katero bo skušalo težiti k maksimiziranju nadzora svojih aktivnosti in delovanja na tujih trgih. Pod vplivom vrste zunanjih in notranjih dejavnikov podjetja sčasoma spreminjajo strategije vstopa in metode oskrbovanja tujih trgov, zato govorimo o internacionalizaciji kot razvojnemu procesu naraščajoče vključenosti podjetja v mednarodno poslovanje.

Obstaja več načinov delitve osnovnih strategij vstopa in sicer v odvisnosti od: stroškov vstopa, dodelitve resursov, nadzora nad aktivnostmi, prisotnimi tveganji. Obstaja tudi delitev z vidika lokacije proizvodnje izdelkov, kjer lahko podjetje vstopa na tuje trge tako, da izvažata izdelke, ki jih proizvaja v domači državi (outsider tržna pozicija) ali pa v tujo državo prenese svoje resurse, kjer jih kombinira pri proizvodnji izdelkov za lokalni trg (insider tržna pozicija). S tem vidikom je povezan tudi vidik vlaganja kapitala v tujino, saj so z naložbami v tuji državi povezana dodatna tveganja, ki ne nastopajo pri strategijah vstopa brez vlaganja kapitala (Jurše, 1999, str. 250-259).

Tabela 1: Klasifikacija strategij vstopa na tuje tržišče

Način vstopa na tuje trge	Strategije vstopa na tuje trge
Vstop z izvozom izdelkov	<ul style="list-style-type: none"> - Posredni izvoz - Neposredni izvoz s posredniki in zastopniki v tujini - Izvoz iz lastnih enot v tujini - Drugo
Pogodbene oblike vstopa	<ul style="list-style-type: none"> - Prodaja licence - Franšizing - Tehnični sporazumi - Pogodbe o storitvah - Pogodbeno vodenje - Pogodbena proizvodnja - Pogodbe o inženiring poslih - Kooperacijska pogodba - Drugo
Z neposrednimi naložbami	<ul style="list-style-type: none"> - Lastni obrati in enote v tujini - Joint venture (sonaložbe) - Drugo

Vir: Jurše, 1999, str. 259

Ješovnik (2001, str. 133) v osnovi deli strategije vstopa na tuje trge na trgovinske oblike, kjer gre za različne oblike zunanje trgovinske menjave in netrgovinske oblike, kjer se srečamo z različnimi proizvodnimi načini povezovanja. Najpogostejša

razdelitev strategij je prikazana v Tabeli 1, kjer je delitev izvedena z vidika upravljanja in vodenja tržnih ter poslovnih aktivnosti v mednarodnem okolju.

2.3.6.1.1 Vstop z izvozom

Strategija izvoza je temeljna strategija vstopa na tuje trge, ki omogoča tudi podjetjem z omejenimi potenciali prodajo izdelkov v tujini. Podatki o svetovnem izvozu in uvozu kažejo, da je izvoz najobičajnejša in dobro uveljavljena oblika delovanja v mednarodnem okolju. Običajno izvoz opredeljujemo kot strateško alternativo z nizkimi stroški, ker ne zahteva nobenih naložb v proizvodne kapacitete v tujini, ne smemo pa zanemariti, da zahteva vloga aktivnega izvoznika znatne naložbe v marketing. Izvozno poslovanje lahko prispeva k doseganju naslednjih ciljev: povečanje prodaje, večja izraba zmogljivosti, izravnava konjunkturalnih nihanj, znižanje povprečnih stroškov, širša osnova za odpis razvojnih stroškov, podaljšanje življenjskega cikla »starejših« izdelkov, porazdelitev tveganja s tržno diverzifikacijo, nove zamisli in spodbude, povečevanje konkurenčnosti in zagotavljanje rasti podjetja (Osojnik et al., 2001, str. 14).

Posredni izvoz. Taka oblika strategije vstopa na tuje trge omogoča tudi podjetjem z omejenimi potenciali in omejenimi cilji glede širitve svojih poslovnih aktivnosti prek meja lastne države, da lahko plasirajo izdelke na tuje trge. V proces mednarodne menjave se vključi posrednik, ki je lociran v domači državi, kar podjetju omogoča enostavno komuniciranje in izvrševanje prodajnega procesa, stroški obdelave trga so minimalni, prav tako tudi tveganja (Kotler, 1996, str. 416). Kljub slabostim, ki se kažejo predvsem v nedostopnosti informacij med končnim kupcem in proizvajalcem, izolaciji proizvajalca pred dogajanjem na tujih trgih in v onemogočenem nadziranju procesa trženja na tujih trgih, je posredni izvoz zelo privlačna strategija za podjetja, ki šele začenejo tržiti svoje izdelke v tujini in ne razpolagajo z zadostnimi potenciali (kadri, znanje, finančna sredstva) za mednarodno trženje (Ješovnik, 2001, str. 139). Tu velja omeniti predvsem občasne oziroma naključne izvoznike, medtem ko je ta strategija za podjetja, v katerih je vključevanje v mednarodno menjavo bistvo njihove razvojne politike, samo začetna stopnja v procesu vstopanja na tuje trge. Med slabe strani posrednega izvoza lahko štejemo možnost izgube nadzora nad proizvodom v primeru preveč agresivnega zastopnika in dejstvo, da imajo lahko nekatera posredniška podjetja drugačne cilje kot prodajalec (Osojnik et al., 2001, str. 42).

Neposredni izvoz. Gre za zrelejšo stopnjo internacionalizacije poslovnega procesa. Običajno se izvaja kot neposredna prodaja izdelkov tujim kupcem ali posrednikom v tujini iz domačih proizvodnih obratov. Lahko temelji tudi na oblikovanju ekskluzivnih prodajnih sporazumov s tujimi posredniki, ki delujejo kot ekskluzivni zastopniki ali distributerji podjetja v določeni državi ali geografskem področju znotraj države (Kotler, 1996, str. 416). Podjetje s tako obliko strategije izvaja naloge v vseh fazah trženjskega procesa v veliki meri z lastnim trženjskim potencialom, na tak način postopno razvija lastno poslovno mrežo v tujini in s tem povečuje svoj nadzor nad procesom trženja.

Poleg tega podjetje povečuje profitno stopnjo, ker ne plačuje posrednika, in razvija tesnejše stike s tujim kupcem (Osojnik et al., 2001, str. 14). Strategija neposrednega izvoza omogoča prilagoditev strategij trženja zahtevam tujih trgov, kar podjetju zagotavlja stvarnejšo osnovo za boljše izkoriščanje tržnih potencialov na izbranem tujem trgu in s tem možnosti za doseganje ugodnega poslovnega rezultata na dolgi rok.

Strategija neposrednega izvoza na tuje trge je povezana z večjimi stroški in neposrednimi tveganji v primerjavi s posrednim izvozom, na določeni stopnji internacionalizacije poslovanja podjetja pa lahko vodi tudi k neposrednim naložbam v izgrajevanje lastne poslovne mreže v tujini.

Posebne oblike izvoza. Tu se običajno navajajo razne kooperacijske oblike izvoza, v katerih sodeluje več dobaviteljev, ki zagotavljajo ponujanje kompleksnih produktov na tujih trgih. Tak način sodelovanja omogoča kvalitetnejše zadovoljevanj potreb kupcev ter racionalnejšo izvedbo izvoznih poslov. Od tržnih priložnosti na tujih trgih ter poslovnih ciljev in smotrov poslovnih partnerjev je odvisno, ali bo imel takšen izvoz kot strategija vstopa na tuje trge trajnejšo obliko ali pa zgolj projektni značaj (Jurše, 1999, str. 260-265).

Obstaja tudi strategija priključenega trženja, kar pomeni, da pridobi proizvodno podjetje pravico do uporabe distribucijskih kanalov drugega podjetja na tujih trgih. Za uspešno izvajanje te strategije je pomembno, da se partnerski podjetji dopolnjujeta v smislu komplementarnih skupin odjemalcev (Ješovnik, 2001, str. 139).

2.3.6.1.2 Pogodbene oblike vstopa

Na tuje trge lahko vstopamo tudi tako, da v tujino ne izvažamo proizvodov, ampak prenašamo proizvodnjo v tujo državo in jo s tem približamo porabi v tujini. Ta prenos je lahko neposreden (z izvozom kapitala) ali posreden (brez izvoza kapitala). Pri prenosu proizvodnje v tujo državo brez neposrednih naložb finančnega kapitala gre za vzpostavitev pogodbenega razmerja med zainteresiranimi partnerji, zato take oblike vstopa na tuje trge imenujemo tudi pogodbene oblike vstopa na tuje trge. Dejavniki, ki pospešujejo prenos proizvodnje na tuje, so predvsem:

- visoki transportni stroški zaradi geografske oddaljenosti trgov ali neugodnega razmerja cena : teža proizvoda;
- uvozne ovire (visoke uvozne dajatve, količinske omejitve uvoza);
- posredne uvozne ovire (vladni programi zaščite domače proizvodnje) in
- nižji proizvodni stroški v tuji državi (cenena delovna sila, vladne spodbude).

Ker se v sodobni mednarodni poslovni praksi nenehno ustvarjajo nove oblike mednarodnega kooperativnega trženja, opisujem v nadaljevanju samo nekatere najpomembnejše.

Licenčna proizvodnja v tujini. Licenciranje je oblika proizvodnje v tujini po zastopniku. Pri tem tuje podjetje (dajalec licence) na osnovi licenčne pogodbe zagotovi lokalnemu podjetju (prejemniku licence) določene elemente proizvodnega procesa kot npr. načrte, patente, blagovne znamke ali know how. Po drugi strani pa prejemnik licence sprejema obveznost, da bo proizvajal in tržil proizvod v svoji državi. Na tak način se dajalec licence izpostavlja relativno majhnim tržnim in drugim tveganjem, ker se izogne naložbam kapitala ter pravnim in delovnim problemom, ki so povezani s proizvodnjo v tujini (Thompson, 2001, str. 544). Za svoje minimalno vključevanje v proces menjave na tujem trgu dobi dajalec licence ustrezno nadomestilo v obliki licenčnine - rojalitete, ki jo prejemnik licence plača v skladu s pogodbenimi določili (fiksni znesek ali v % od prodaje proizvodov).

Glavna prednost licenčne proizvodnje je v hitrem vstopu na tuji trg, v izogibanju in zaobidenju uvoznih ovir, ki povečujejo stroške (carine) ali omejujejo količine (kvote, kontingenti, dovoljenja) izvoza na trg določene ciljne države (Ješovnik, 2001, str. 149). Kot argument, ki pogosto odvrta nosilce licenc od licenčne proizvodnje v tujini, lahko navedemo nizko stopnjo donosnosti posla, saj je absolutna velikost dohodka iz licenčnega sporazuma veliko manjša v primerjavi z izvozom ali investiranjem v ciljno državo. Resni argumenti proti licenčnemu poslu so tudi bojazen dajalca licence pred zavestnim in načrtnim razvojem prejemnika licence v bodočega konkurenta na področju enakih izdelkov na tujem trgu, slaba raven kontrole poslovanja v tujini in pa onemogočenost dajalca licence do uporabe alternativnih oblik vstopa na trg prejemnika licence v obdobju veljavnosti pogodbe. Za dajalca licence je najboljša strategija, da uvaja neprestane inovacije in tako ohranja prejemnika licence v stalni navezavi na dajalca licence (Kotler, 1997, str. 411).

Licenčno proizvodnjo kot strategijo vstopa na tuje trge je smiselno izbrati, ko na tuje trge ni možno uspešno vstopati z neposrednim izvozom izdelkov zaradi visokih vstopnih ovir za tuje ponudnike, ko zaradi visokih transportnih stroškov ne bi bili konkurenčni in racionalni ali pa je tuji trg zelo nestabilen zaradi političnih tveganj. Vsekakor so ključni dejavniki v procesu načrtovanja strategije licenčne proizvodnje v tujini: ocena tržnega potenciala in pogojev vstopa na trg ter preiščljena izbira prejemnika licence (Jurše, 1999, str. 266-270).

Franšizing. Je oblika licenčnega poslovanja, pri katerem eno podjetje (franšizor) daje neodvisnemu podjetju ali osebi (franšizij) licenco poslovnega sistema in tudi pravico do izkoriščanja industrijske lastnine. Prejemnik franšize posluje pod franšizorjevo blagovno ali storitveno znamko in sledi politike in postopke, ki jih je določil franšizor. Prejemnik franšize na tak način pridobi sodobno znanje, čeprav ima obenem malo možnosti za učenje za boljšo pozicioniranost v prihodnosti (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 98). Kot povračilo franšizor prejme od prejemnika franšize pristojbino, tekoče rojalitete in druga pogodbeno dogovorjena nadomestila. Ker običajno na strani jemalcev licence nastopa več tujih partnerjev, se vzpostavi franšizing sistem, ki temelji na zasnovi standardiziranega trženja, zato je taka oblika strategije vstopa najbolj

pogosta na področjih proizvodnje brezalkoholnih pijač, hotelskih storitvah, restavracijah s hitro hrano in v najemu avtomobilov. Običajno gre za panoge, za katere prevladuje mnenje, da je mogoče zagotavljati nadzor tudi brez lastniške naložbe, samo preko pogodb o vodenju ali franšizing pogodb, ki posegajo na vsa področja sodelovanja (osebje, promocija, kvaliteta izdelkov/storitev). V praksi sta se razvili predvsem dve vrsti franšizinga: »franšizing izdelka in blagovne znamke« (primer Coca-Cole) in »franšizing poslovnega koncepta« (poleg izdelka in blagovne znamke vključuje še tržne strategije, delovne in operativne postopke).

Prednosti obravnavane strategije vstopa na tuji trg so minimalne naložbe na lokalnem trgu, majhna tveganja, nadzor nad poslovanjem lokalnega partnerja, hitra ekspanzija po tujih trgih s standardizirano metodo marketinga (Thompson, 2001, str. 543). Slabost, ki izhaja iz navedenega, je omejen profitni potencial, ki se kaže v višini rojalitetnega prispevka ali drugih oblik plačila, katerih plačevanje je rezultat dogovora obeh pogodbenih partnerjev.

Tudi pri oblikovanju franšizing sistema je pomembna izbira prejemnika franšize, ki naj poteka po stopnjah, ki se nanašajo na: (1) ocenjevanje prodajnega potenciala na trgu, (2) iskanje ustreznih kandidatov za prejemnika franšize, (3) pogajanja o franšizing pogodbi in (4) oblikovanje partnerstva s prejemnikom franšize (Jurše, 1999, str. 271-274).

Pogodbeno vodenje. Ta strategija se uporablja kot sredstvo za pridobivanje specialne tehnologije in managementskega znanja brez prisotnosti tujih naložb. Posebej se je uveljavila v državah v razvoju pri nacionaliziranju lastništva strateških gospodarskih vej ali pri gradnji velikih infrastrukturnih objektov, ko tuji ponudniki tehnologije in opreme nudijo investitorju celovito izgradnjo objekta in tudi pogodbeno vodenje objekta za določeno obdobje.

Pogodbena izdelava. Pri tej obliki vstopa na tuji trg izvajalec zahtevnega posla sklene poddobaviteljsko pogodbo z lokalnim proizvajalcem za izdelavo določene opreme. Na tak način se izkoriščajo predvsem stroškovne prednosti v določeni tuji državi (Ješovnik, 2001, str. 157). S tem v zvezi se pojavljajo tudi dodelavni posli, ko nosilec posla pošlje v dodelavo lokalnemu pogodbenemu partnerju material ali določene polizdelke.

Dolgoročna proizvodna kooperacija. O takem načinu vstopa na tuje trge govorimo, kadar se proizvodno sodelovanje med tujim in lokalnim partnerjem nanaša na proizvodnjo izdelkov za lokalni trg. Največkrat se uporablja kot alternativa za izvoz, predvsem na tuje trge držav v razvoju. Motivi za takšno obliko vstopa so poleg tržnih predvsem plačilnobilančni. Taka oblika pogodbenega vstopa predstavlja pogosto izhodiščno stopnjo za kasnejše neposredne naložbe v tujini.

2.3.6.1.3 Vstop na tuji trg z neposrednimi naložbami

Tržni uspeh mednarodnih podjetij je vse bolj odvisen od sposobnosti organiziranja naravnih virov, informacij, denarja in ljudi v mednarodnem gospodarskem prostoru in v okviru lastnega podjetja ali v sodelovanju z drugimi podjetji. Neposredne naložbe v tujini postajajo tako ključni element uspešne tržne strategije sodobnih mednarodnih podjetij. Podjetja na tak način obdržijo kontrolo odločanja nad proizvodnjo, trženjem in prodajo v tujini (Ješovnik, 2001, str. 160). Podjetja se poleg neposrednih vlaganj v obliki gradenj obratov odločajo za odkupe in pripojitve obstoječih podjetij, kar jim zagotavlja:

- takojšen dostop do trga in distribucijske mreže,
- dostop do novih tehnologij in zaščitene pravice industrijske lastnine in
- diverzificiranje poslovnih aktivnosti in agresivne tržne strategije.

Izbira ustrezne naložbene lokacije in oblike naložb v tujini sta ključna člena v procesu internacionalizacije poslovanja podjetja. Motivi za neposredne naložbe v tujini se lahko nanašajo na izkoriščanje stroškovnih prednosti okolja tuje države (resursno usmerjene naložbe) ali na izkoriščanje tržnega potenciala države (tržno usmerjene naložbe), kar vse vodi k osnovnemu profitnemu motivu (Jurše, 1999, str. 277-280).

Joint venture naložba kot strategija vstopa na tuje trge vključuje solastništvo premoženja skupnega podjetja med lokalnim in tujim partnerjem. Glavni razlogi za povezovanje v joint venture posle so: projekt je prevelik ali preveč tvegan, da bi ga lahko izpeljali sami, nobeden od partnerjev nima zadostnih izkušenj in sposobnosti za izvedbo projekta, nobeden od partnerjev neče pustiti kontrole nad projektom drugemu, združitev znanj in virov več podjetij ustvari novo močno podjetje, ali gre za premagovanje uvoznih omejitev in za vstop na tuje trge (Stahl, Grigsby, 1991, str. 65-66). Posebna, manj zapletena oblika joint venture posla so strateška partnerstva (zaveznitva), ki lahko temeljijo na določenem sporazumu ali pa so zgolj verbalne narave (Tajnikar, 2000, str. 141-142).

Joint venture posli se vse bolj uveljavljajo kot način povečevanja konkurenčnosti v globalnem okolju, pogosti so tudi pri reševanju kriz, ter so dobra podlaga za kasnejše tesnejše povezovanje podjetij – spojitve, pripojitve ali prevzeme. Kot glavna pomanjkljivost se omenja težavno koordinacijo med obema partnerjema tako z vidika ciljev kot nadziranja skupnega poslovanja (Thompson, Strickland, 1999, str. 221). Tak način vstopa je primeren za države (običajno v razvoju), ki imajo izoblikovano politiko zaščite domačega nacionalnega bogastva in omejitve glede tujega lastništva (Thompson, 2001, str. 543). Eden od razlogov za joint venture vstop je tudi prepoved vstopa z lastnim podjetjem zaradi predpisov lokalnih oblasti. Iz navedenega sledi, da je pravna ureditev tujih naložb države tisti mehanizem, ki pomembno vpliva na izbiro strategije vstopa mednarodnega podjetja na trg v določeni državi.

Uspešnost delovanja skupnega podjetja je v veliki meri odvisna od kvalitete razmerja pogodbenih strank (jasen poslovni koncept, razmejitev nalog in obveznosti) (Kotler, 1997, str. 412). Zato je pomemben element uspešnega vstopa na tuji trg z joint venture strategijo izbira ustreznega lokalnega partnerja. Izbira lokalnega partnerja je tudi pomemben signal za potencialne odjemalce in konkurente glede kvalitete znanja, poznavanja lokalnih razmer in poslovne zavzetosti za delovanje na ciljnem trgu (Jurše, 1999, str. 280-286).

Ustanovitev lastnih proizvodnih kapacitet v tujini. Je ena najzahtevnejših poslovnih odločitev v podjetju, saj ta strategija vstopa zahteva praviloma največjo dodelitev virov za vstop podjetja na tuji trg in tudi velika tveganja. Podjetje samo nosi vse stroške razvoja in oskrbovanja tujega trga, obenem pa razpolaga s celotnimi prihodki od prodaje proizvodov, ima dejanski nadzor nad poslovanjem in udeležbo v upravljanju obratov v tujini (Kotler, 1997, str. 413). Glede financiranja neposrednih naložb v tujini pa se ne poudarja direktnega toka kapitala v tujino, ampak predvsem formiranje kapitala v tujini (najemanje lokalnih posojil, prodajo tehnologij podružnici v tujini, sredstva licenčnine v tujini).

Pomembnejši razlogi za neposredne naložbe v lastne proizvodne zmogljivosti v tujini so:

- visoki transportni stroški do ciljnega trga,
- uvozne carine,
- pospeševanje nakupa domačih izdelkov in
- nižji proizvodni stroški (cenejša delovna sila, vladne spodbude in subvencije).

Kot prednosti te strategije se navajajo: možnosti največjega izkoriščanja lokalnega tržnega potenciala, nadzor in fleksibilnost poslovanja, enostavnejša koordinacija poslovanja v različnih državah. Glavna slabost je v tem, da se podjetje z neposrednimi naložbami izpostavlja številnim tveganjem (političnim, finančnim, dodatni stroški zaradi poslovanja na daljavo).

Podjetje, ki se odloča za neposredni prenos lastne proizvodnje v tujino, mora imeti določene prednosti, ki presegajo izvorne prednosti lokalnega podjetja. Med pomembnejše prednosti spadajo:

- osnovne prednosti pred konkurenti npr. dostop do trga ali surovin, velikost podjetja, intelektualna lastnina;
- sposobnost podjetja, da koordinira medsebojno sodelovanje na učinkovitejši način, kot to zagotavlja mehanizem trga;
- prednosti, ki izhajajo iz večnacionalne naravnosti podjetja.

Predvsem pa mora podjetje razpolagati z upravljalnim znanjem, ki ga je mogoče prenesti ali organizirati v tuji državi.

Podjetje potrebuje za kvalitetno določanje o naložbenem vstopu veliko informacij o okolju izbrane države. Iz tega razloga se podjetja odločajo, da prvi korak na tuji trg

storijo z izvozom proizvodov, ki je dobra informacija za prodajni potencial na ciljnim trgu. Drugi možni pristop je postopno prenašanje proizvodnje v tujino. Ker je prenos proizvodnje v tujino povezan s številnimi tveganji je potrebno v procesu načrtovanja neposrednih naložb v tujini oceniti različne proizvodne lokacije z vidika širšega mednarodnega naložbenega okolja, da bi lahko na tej osnovi ocenili naložbene obete in tveganja ter izbrali ustrezno lokacijo z vidika optimalnih ekonomskih učinkov naložbe. Od strategije trženja, potencialov podjetja ter lokalnih naložbenih pogojev pa bo odvisno, kakšno obliko naložbe bo podjetje izbralo (Jurše, 1999, str. 287-296).

Poleg neposrednih naložb so se kot primerna vstopna strategija na mednarodne trge izkazali tudi **prevzemi in združitve**. Prevzemi omogočajo hiter vstop na tuji trg, saj podjetje v enem koraku pridobi lastništvo nad novim podjetjem z že vzpostavljenim tržnim položajem, kar omogoča takojšen tržni delež in donose. Zaradi tega so dražji kot neposredna naložba vendar smiselni, če podjetju zagotavljajo nove podjetniške sinergije, ob večjem tržnem potencialu ali če bistveno skrajšajo proces vstopa na mednarodne trge. Prevzemi lahko nastopajo tudi v funkciji dolgoročne strategije internacionalizacije.

Vzroki za združitve ali prevzeme so lahko zelo različni, delimo jih na strateške in finančne. Podjetja želijo z aktivnim povezovanjem doseči svoje poslovne cilje, kot so povečanje tržnega deleža in ekonomijo obsega, izkoriščanje sinergijskih učinkov, diverzifikacijo poslov, vstop na nove trge, dostop do novih tehnologij, odpravo pomanjkljivosti podjetja, strah za učinkovitost ključnih dobaviteljev, strah pred konkurenco.

Običajno so prevzemi sovražni in zato tudi dražji, kar pa ne velja za združitve, ki so sporazumne in tudi cenejše. Prevzemi in združitve so najbolj smotrne v panogah, ki so determinirane s sodobno tehnologijo ali storitvenimi dejavnosti (Ješovnik, 2001, str. 173-177). Strategija prinaša tudi določena tveganja kot: izbira pravih partnerjev, formiranje ustrezne nakupne cene in predvidevanja sinergijskih učinkov.

2.3.7 Vrednotenje in izbira strategij

Pri vrednotenju strategij gre za razvrščanje veličine lastnosti obravnavanih strategij glede na vnaprej določene kriterije. Postopki vrednotenja lahko temeljijo tako na merjenih kot tudi na ocenjenih veličinah. Običajno se pri vrednotenju strategij uporablja splošen postopek ekonomskega vrednotenja, kjer primerjamo potrebne vloške v uresničitev določene strategije z izidi njene uresničitve.

Ekonomskemu vrednotenju strategij običajno sledi izbira. Z različnimi kriteriji izbire razlikujemo med ekonomsko ovrednotenimi strategijami in izberemo najprimernejšo razvojno strategijo.

2.3.7.1 Izbirne lastnosti strategij

Postopki vrednotenja in izbire temeljijo na predhodni določitvi izbirnih lastnosti strategij in v tej zvezi tudi potrebnih uresničitvenih potencialov. Za izbiro pravih strategij je zelo pomembna določitev njihovih izbirnih lastnosti. Običajno gre za tiste lastnosti, katerih vsebovanost v posamezni strategiji ter s tem tudi v uresničitvenih potencialih, je odločilna za razvoj določene strategije.

Pučko (1993, str. 241) meni, da so naslednje izbirne lastnosti primerne za obravnavo vsake strategije in sicer:

- notranja konsistentnost strategije,
- relativna uspešnost strategije pri reševanju strateških problemov podjetja,
- konsistentnost strategije z dinamiko okolja in z dinamiko podjetja,
- skladnost strategije s prednostmi in z glavnimi slabostmi podjetja,
- skladnost strategije z razpoložljivimi viri podjetja,
- skladnost strategije z njegovo organizacijsko strukturo,
- konsistentnost strategije z organizacijsko kulturo, filozofijo, politiko ter uveljavljenim stilom upravljanja in vodenja v tem podjetju,
- konsistentnost strategije z vrednotami zaposlenih ter še posebej vodstva podjetja,
- skladnost strategije z dognanji o doseženih stopnjah življenjskega cikla posameznih (obstoječih) proizvodov in storitev, celotnih asortimanov, programsko-tržnih področij ter dejavnosti pa tudi podjetja kot celote,
- realnost predpostavk, na katerih temelji opredeljena strategija,
- tveganost strategije,
- ofenzivnost ali defenzivnost strategije,
- donosnost strategije,
- stroški vstopa,
- družbeni stroški in koristi,
- občutljivost,
- fleksibilnost strategije in
- ustvarjanje dobrega imena podjetja.

Izbirne lastnosti možnih strategij so povezane bodisi s pričakovanimi izidi od njihove uresnitve, s potrebnimi postopki za uresničitev strategij ali pa s potrebnimi potenciali za uresničitev obravnavanih strategij.

Kljub temu, da imajo podjetja pri določitvi izbirnih lastnosti veliko izbiro in da so za izbiro strategij potrebna proučevanja več različnih lastnosti vsake možne strategije, pa so podjetja dejansko omejena z možnostjo njihovega ocenjevanja in vrednotenja. Tako se uporabljajo predvsem ekonomske lastnosti strategij, ki so v povezavi z izidi oziroma z učinki njihove uresnitve. Temeljna izbirna lastnost je zato običajno pričakovana donosnost strategije. Vse ostale obravnavane lastnosti strategij služijo kot dopolnilo k temeljnim lastnostim.

V postopku izbire strategij je potrebno, izhajajoč iz izbranih lastnosti strategij, določiti kriterije vrednotenja posameznih in vseh lastnosti vrednotenih strategij. To je potrebno storiti skladno z opredeljenimi izbirnimi kriteriji, vključujoč tudi uresničitvene potenciale (Belak, 1998, str. 148).

2.3.7.2 Strategijska tveganja

Strategijska tveganja se nanašajo predvsem na opredeljevanje in izbiro vrste ter obsega dejavnosti podjetja, proizvodnih in storitvenih programov ter posameznih proizvodov in storitev. Tveganja so prisotna ob vsaki vzpostavitvi podjetja in na vseh področjih njegovega razvoja. Kot tvegane obravnavamo tiste (negotove) odločitve, pri katerih lahko vnaprej določimo verjetnost uresnitve posameznih možnosti. Osrednje mesto pri vrednotenju ter izbiri strategij razvoja podjetja gre vsekakor načinu obvladovanja tveganj.

Tvegano odločanje, ki nastane zaradi delovanja gospodarskih subjektov v razmerah nepopolne informiranosti, je povezano s tremi tipi tveganj (Tajnikar et al., 2000, str. 15-16):

- prvi tip je tisti, pri katerem je verjetnost rezultata znana že vnaprej (npr. metanje kovanca),
- drugi je tisti, v katerem je verjetnost rezultatov znana naknadno ali »a posteriori« (npr. primeri iz zavarovalništva) in
- tretji, kjer narave možnih rezultatov ni mogoče poznati vnaprej (možna je le ocena območja možnih rezultatov na osnovi subjektivne ocene).

Podjetja morajo zato obravnavana tveganja obvladovati, kar pomeni, da morajo tveganja najprej poznati. Sodobna podjetja se v ta namen tudi ustrezno organizirajo in informatizirajo. Gre za delovanje tako imenovanega »risk managementa« v vseh aktivnostih njihovih poslovnih procesov. Celotno delovanje omenjenega managementa je sestavljeno iz sistematičnega opredeljevanja in analize možnih tveganj podjetja, koordinirane kontrole nad tveganji ter vplivanja nanje. Pri tem igrajo pomembno vlogo metode za vrednotenje tveganj, ki jih opisujem v nadaljevanju.

Obvladovanje tveganj vključuje seveda tudi njihovo odpravo. Podjetje to lahko stori tako, da opusti določene (preveč) tvegane možnosti, da skuša ustrezno opredeljena tveganja zmanjšati že na stopnji planiranja z natančno preučitvijo vseh okoliščin oziroma tako, da tveganja zavestno sprejme in jih določen del prenese na npr. zavarovalnico (Belak, 1998, str. 151-154).

2.3.7.3 Ekonomsko vrednotenje strategij

Temeljno izhodišče za ekonomsko vrednotenje vsake strategije je primerjanje vložkov v vrednoteno dogajanje z izložki in izidi iz tega dogajanja (Belak, 1998, str. 147). Pri ekonomskem vrednotenju strategij ima velik pomen čas vezave in čas možne uporabe

v njihovo uresničitev vezanega kapitala, ter tudi časovna razporeditev planiranih vlaganj v uresničitev strategije in planiranih učinkov od tega. Na osnovi tega so se razvile različne naložbene metode vrednotenja strategij, ki jih v osnovi delimo na:

- statične,
- dinamične in
- posebne metode za ekonomsko vrednotenje in izbiro v okoliščinah tveganj.

V procesih vrednotenja in izbire strategij uporabljamo najprej preprostejše - statične, nato pa zahtevnejše – dinamične kazalnike, ki jih po možnosti dopolnimo še z nekaterimi drugimi kakovostnimi kazalniki.

2.3.7.3.1 Statične metode

Statične metode so običajno zelo preproste metode za izračunavanje posameznih ekonomskih kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti naložb v planirane strategije. Omenjene metode večinoma ne dajejo zadovoljivih rezultatov. Njihova bistvena pomanjkljivost je, da ne upoštevajo različnih življenjskih dob posameznih naložb in različnih poslovnih uspešnosti znotraj posameznih let ekonomske dobe investicij; torej ne upoštevajo časovne komponente. Kljub temu pa služijo kot dodatna informacija o določenih kvalitetah naložbe in kažejo podatke, ki niso razvidni pri dinamičnih metodah (Pučko, Rozman, 2000, str. 306).

Kot pomembnejše statične metode primerne za ekonomsko vrednotenje strategij lahko navedem metode za določanje proizvodnosti, gospodarnosti in donosnosti, nadalje metode za določanje naložbenih zneskov, stroškov, dobičkov in amortizacijske dobe naložb v posamezne strategije. Pri nas se najpogosteje uporabljata: **koeficient rentabilnosti** in **metoda vračilnega obdobja** (Rebernik, 1999, str. 363).

2.3.7.3.2 Dinamične metode

Problem različnega časovnega razporeda stroškov in donosov strategije ter različne življenjske dobe strategije je rešljiv le tako, da se uporabi postopek, ki upošteva vse donose in stroške ter omogoča primerjavo med časovno različno razporejenimi stroški in donosi strategije s tem, da vse skupaj pretvori na isti časovni termin. To nam omogočajo dinamične metode ekonomskega vrednotenja strategij, s katerimi skušajo podjetja dobiti odgovor na temeljno ekonomsko vprašanje v zvezi z naložbami, ali je prihodnji donos strategije vreden danes vanjo vloženega kapitala (Belak, 1998, str. 181). V nadaljevanju podrobneje analiziram tri pomembnejše metode in sicer:

- metodo neto sedanje vrednosti,
- metodo notranje stopnje donosnosti in
- metodo letnin.

Metoda neto sedanje vrednosti (NSV) je osnovna in najpomembnejša dinamična metoda za ekonomsko vrednotenje naložb oziroma za ugotavljanje neto sedanje vrednosti strategije. Opredeljena je kot razlika med sedanjo, diskontirano vrednostjo pričakovanih prihodnjih donosov strategije, in izhodiščnim obsegom naložbenega kapitala. Višina neto sedanje vrednosti je zelo odvisna od izbrane diskontne stopnje, ki jo je potrebno določiti zelo skrbno. Izračun opravimo po naslednji enačbi (Rebernik, 1999, str. 366):

$$NSV = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} - I_k \quad (1),$$

kjer pomeni:

NSV = neto sedanja vrednost naložb v strategijo;

D_i = donos v i -tem letu uresničevanja strategije;

r = diskontna stopnja;

n = število let uresničevanja strategije;

I_k = izhodiščni obseg naložbenega kapitala.

Neto sedanja vrednost, izračunana po zgornji enačbi, pove, ali je večja sedanja vrednost pričakovanih neto denarnih pritokov naložbe ali sedanja vrednost neto denarnih odtokov naložbe, pri čemer se za diskontno stopnjo uporabijo stroški celotnega kapitala. Če je pozitivna, je sedanja vrednost neto denarnih pritokov večja, kar pomeni, da bi z donosi naložbe podjetje pokrilo vse stroške kapitala in ustvarilo še nekaj dodatne vrednosti za lastnike v višini neto sedanje vrednosti. Če je negativna, velja obratno, da z donosi naložbe podjetje ne bi pokrilo niti stroškov kapitala. Zato podjetje sprejme predlog naložbe, ki ima pozitivno neto sedanjo vrednost in zavrne predlog dolgoročne naložbe, ki ima negativno neto sedanjo vrednost (Mramor, 1995, str. 25). Med več alternativnimi naložbenimi možnostmi pa izberemo tisto, ki ima najvišjo NSV.

V primerih časovno in stroškovno neprimerljivih vlaganj so priporočljivi izračuni letnih ekvivalentnih donosov posameznih strategij. Izračunavamo jih kot razmerje med ugotovljeno NSV vsake posamezne strategije in njeno planirano življenjsko dobo v letih, upošteva pri tem obrestno izračunavanje donosov.

Metoda interne ali notranje stopnje donosnosti (ISD). Prednost te metode od prejšnje je v tem, da ni potrebno vnaprej določiti diskontne stopnje; izračunano interno stopnjo donosnosti primerjamo z veljavno obrestno mero ali kakšnim drugim, okoliščinam primernim kriterijem. Interno stopnjo donosnosti izvedemo iz obrazca (Rebernik, 1999, str. 367):

$$0 = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r_i)^i} - I_k \quad (2),$$

pri čemer je:

D_i = donos v i-tem letu uresničevanja strategije;
 r_i = interna stopnja donosnosti naložb v strategijo;
 n = število let uresničevanja strategije;
 I_k = izhodiščna vrednost naložbenega kapitala.

Interno stopnjo donosnosti lahko poiščemo z neposredno rešitvijo ali posredno s poskušanjem in postopnim približevanjem iskani rešitvi.

Če je ugotovljena interna stopnja donosnosti večja ali enaka najmanjši sprejemljivi stopnji donosnosti, so vlaganja v to strategijo ekonomsko sprejemljiva. Če izbiramo med več naložbenimi metodami, v primeru naložbeno primerljivih strategij, je po tej metodi najboljša tista z najvišjo interno stopnjo donosnosti.

Metoda letnin ali anuitetna metoda je primerna za primerjavo uspešnosti strategij z enakim obsegom vloženega kapitala in z različnimi časi njihovega izkoriščanja. Značilnost te metode je v tem, da spremenimo odhodke in prihodke v zvezi z zadevno strategijo na primerljive povprečne letne vrednosti (Belak, 1998, str. 183). To storimo tako, da jih pomnožimo z anuitetnim količnikom »a«, ki je opredeljen kot:

$$a = \frac{r \cdot (1+r)^n}{(1+r)^n - 1} \quad (3).$$

pri čemer imajo simboli enak pomen kot pri že obravnavanih metodah, torej:

r = diskontna stopnja;
 n = število let uresničevanja strategije.

Strategija je ekonomsko sprejemljiva, če je v letnino preoblikovana neto sedanja vrednost naložbe večja ali enaka nič, kar zapišemo:

$$a \cdot NSV \geq 0 \quad (4).$$

Primerjalno je najboljša tista strategija, ki ima največjo v letnino preoblikovano neto sedanjo vrednost vloženega kapitala.

Pri obravnavi vseh treh metod lahko upoštevamo tudi likvidacijsko vrednost uresničitvenih potencialov strategije po koncu njene življenske dobe.

2.3.7.3.3 Posebne metode za ekonomsko vrednotenje in izbiro v okoliščinah tveganja

Vse dosedaj obravnavane metode, tako statične kot dinamične, temeljijo na predpostavki, da z gotovostjo pričakujemo uresničitev planiranih parametrov strategije. Ker pa imamo v praksi opravka s tveganjem kot posledico negotovosti, uporabljamo v praksi posebne pristope, s katerimi lahko neposredno ali posredno obvladujemo tveganja in posledično izboljšamo možnosti za obvladovanje le-teh pri vrednotenju in

izbiri strategij. V praksi se srečujemo s štirimi pristopi obvladovanja tveganj (Belak, 1998, str. 183-187).

Tradicionalni korekturni postopek je v praksi dokaj priljubljen, vendar je teoretično in strokovno vprašljiv. V tem primeru, preden opravimo izračune po izbrani klasični metodi, iz previdnosti popravimo ocenjeno vrednost enega ali več parametrov proučevane strategije z odbitki ali dodatki zaradi tveganja. Z vsakim takim popravkom zmanjšujemo ugodnost proučevane naložbene strategije pri nadaljnji presoji; zmanjšujemo možnost, da bi se odločili za obravnavano strategijo.

Analiza občutljivosti je metoda, s katero ugotavljamo, v kolikšni meri je ciljna vrednost pri posamezni klasični metodi (npr. NSV) dovzetna za morebitne spremembe vrednosti enega ali več parametrov obravnavane strategije od predvidenih. To lahko ugotavljamo na način, da izračunamo kritične vrednosti vhodnih parametrov ali pa z izračunom koeficientov spremenljivosti ciljne vrednosti planirane strategije (Žnidaršič, 1994, str. 252). Analiza občutljivosti ni metoda, ki bi neposredno odločala o vlaganjih v strategije, ki so povezane s tveganji. Je pa koristna za pridobivanje informacij o tem, v kolikšni meri so prisotna naložbena tveganja in ali smemo ta tveganja pri izbiri strategij zanemariti.

Ocena na osnovi subjektivno opredeljene verjetnostne porazdelitve ciljne vrednosti. Pri tej metodi neposredno ocenimo verjetnostno porazdelitev ciljne vrednosti strategije, torej možne ciljne vrednosti vlaganj v strategijo in njihove verjetnosti. Oceno verjetnostne porazdelitve ciljne vrednosti lahko izpeljemo tudi posredno, iz ocenjenih verjetnostnih porazdelitev tveganjih vhodnih parametrov. Pri vrednotenju in izbiri strategije s temi postopki dopolnimo klasične postopke s spoznanji matematične statistike o eni ali več značilnostih slučajnih spremenljivk.

Z **analizo tveganja** verjetnostno opredelimo porazdelitev ciljne vrednosti proučevane strategije na podlagi ocenjenih verjetnostnih porazdelitev tistih vhodnih parametrov strategije, ki so povezani s tveganji. Do rešitve pridemo tako, da nanizamo vse kombinacije možnih vrednosti vhodnih parametrov z analitičnimi postopki ali z računalniško simulacijo, kar je splošno uporabljen pristop.

2.3.7.4 Izbira strategije vstopa na tuje trge

Ko se podjetje odloči za širitev svojih aktivnosti na izbrane tuje trge, se mora odločiti za strategijo vstopa na te trge. Nekateri avtorji kot npr. Root (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 139) navajajo, da se podjetja običajno odločajo za izbiro strategije vstopa na osnovi treh različnih odločitvenih pravil:

1. *Naivno pravilo* – uporaba iste strategije vstopa za vse tuje trge. Na tak način se zanemarjajo razlike med trgi posameznih držav. Podjetje se s tem izpostavlja dvojni nevarnosti, kar pomeni, da ne vstopa na določen trg s pravo strategijo ali pa, da na določen trg ne more vstopiti z izbrano strategijo.

2. *Pragmatično pravilo* – uporaba delujoče strategije za vsak tuji trg. Iskanje strategije za tuje trge se začneja z raziskovanjem izvoznih možnosti za ciljni trg. Z iskanjem primerne oblike vstopa se nadaljuje, če izvoz ni možen ali donosen. Na tak način se zavrne vsaka strategija, ki ni primerna za določen trg.
3. *Strategijsko pravilo* – uporaba pravilne strategije vstopa za vsak ciljni trg. To pravilo zahteva sistematično analizo alternativnih strategij, kar vodi k boljšim odločitvam glede vstopa na tuji trg.

Ker ima vsaka od opisanih strategij vstopa različen vpliv na podjetje z vidika nadzora svojih aktivnosti v tujini, obsega virov, ki jih je potrebno dodeliti posamezni strategiji in tveganj, s katerimi se podjetje sooča pri vstopu na tuje trge, je v procesu izbire strategije vstopa smiselno upoštevati naslednje značilnosti alternativnih strategij vstopa: lociranje nadzora, dodelitev virov, transfer virov, motivacija in ostale dimenzije (časovne, prostorske omejitve). Na izbiro strategije vstopa vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki, katerih primerjalna analiza omogoča podjetju, da izbere tisto strategijo vstopa, ki ustreza tržnim ciljem podjetja in dejavnikom tujega okolja.

Med zunanje dejavnike štejemo:

(a) priložnosti:

- *dejavniki tuje ciljne države* (velikost trga, trendi rasti tržnega potenciala, stopnja konkurence),
- *dejavniki okolja ciljne države* (politične, gospodarske in sociokulturne značilnosti),

(b) nevarnosti:

- *dejavniki proizvodnje v tuji državi* (razpoložljivost, kvaliteta ter stroški proizvodnih tvorcev in gospodarske infrastrukture),
- *dejavniki domače države* (razvoj trga, konkurenčno okolje in pogoji v domači državi, motivi podjetja za širitev aktivnosti na tuje trge).

Med notranje dejavnike pa prištevamo:

(a) priložnosti:

- *dejavniki izdelkov podjetja* (sposobnost za standardizacijo izdelka, tehnološka zahtevnost, storitvena komponenta izdelka, diferencirana zasnova izdelka),

(b) nevarnosti:

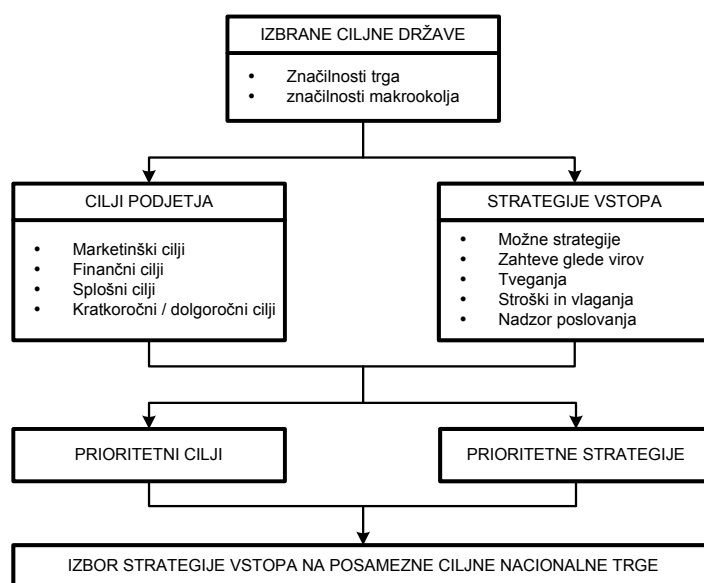
- *dejavniki virov podjetja* (upravljalški, kapitalski in tehnološki viri, proizvodna in tržna usposobljenost, pripravljenost podjetja za poslovanje v tujini).

Proces ocenjevanja in analiziranja alternativnih strategij se prične s pregledovanjem vseh strategij vstopa z vidika njihove izvedljivosti, upoštevajoč pri tem dejavnike tujih trgov, širšega okolja in virov lastnega podjetja. Na tak način se izvede prva selekcija strategij, ki ne izpolnjujejo meril izbire. V primerjalni analizi strategij vstopa naletimo na težave predvsem zaradi različnih ciljev podjetja na ciljnem trgu, ki niso vedno

medsebojno konsistentni, oteženo je ocenjevanje pričakovanih koristi in stroškov alternativnih strategij vstopa, ki so podvržene različnim tveganjem.

Vse preostale strategije razvrstimo z vidika stopnje izpolnjevanja zahtev in prispevka k dobičku ter doseganja ciljev. Na tak način dobimo klasifikacijo uresničljivih analiziranih strategij vstopa. Kot najprimernejšo strategijo običajno izberemo najvišje rangirano, ki bo zagotovila najboljši prispevek k doseganju različnih ciljev ob upoštevanju relativnih stroškov in tveganj, ki so povezani z alternativnimi strategijami vstopa na tuje trge. Bolj kot so ozko usmerjeni cilji podjetja, enostavnejše so odločitve glede izbire strategije vstopa na tuje trge (Jurše, 1999, str. 296-309).

Slika 8: Izbiranje strategije za vstop na tuje trge



Vir: Jurše, 1999, str. 304

Iz navedenega lahko zaključim, da so izbor trga, izbor oblike ali načina vstopa osnovni dejavniki razvoja celovite trženjske strategije vstopa na mednarodni trg. Le-to dobimo, ko natančno definiramo razvoj posameznih sestavin trženjskega spleta in aktivnosti izvajanja na izbranem trgu za posamezno trženjsko sestavino, znotraj izbrane oblike vstopa. Izbrane strategije vstopov podjetij na mednarodne trge definirajo njihovo mednarodno trženjsko rast in stopnje rasti internacionalizacije (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 183).

3 TRGI ELEKTRIČNE ENERGIJE

3.1 ODPIRANJE TRGOV ELEKTRIČNE ENERGIJE V DRŽAVAH EU

Oblikovanje enotnega trga je glavna prioriteta EU na področju energetske politike že od konca 80-ih let, ko se je pričela izvajati revolucionarna politika liberalizacije

energetskih trgov. EU se je odločila za uvajanje konkurenčnega trga za električno energijo zaradi gospodarskih razlogov, saj je obstoj zaprtih nacionalnih energetskih gospodarstev nezdržljiv s konceptom enotnega in konkurenčnega gospodarskega prostora. Glavni vzrok za deregulacijo sektorja je bila želja po povečanju učinkovitosti elektroenergetskih podjetij in sistema, kot težko pričakovan stranski učinek pa znižanje cen električne energije za končne uporabnike. Pravno podlago za uvajanje enotnega notranjega evropskega trga predstavlja »električna direktiva« (96/92/EC), ki zagotavlja postopno odpiranje trga električne energije.

3.1.1 EU direktiva o notranjem trgu

Države Evropske unije so se lotile odpiranja trga električne energije skladno z Direktivo 96/92 EC⁷, ki zadeva skupna pravila enotnega trga z električno energijo v državah EU.

Glavni namen direktive je v vzpostavitvi homogenega evropskega trga električne energije, ki bo kupcem omogočal izbiro prodajalca iz katerekoli države EU. Namen direktive ni toliko v tem, da bi se trg odprl v trenutku, ampak da bi z uvedbo konkurence v temeljnih dejavnostih razvili dinamiko konkurence.

Direktiva 96/92 zajema skupna pravila za proizvodnjo, prenos in distribucijo električne energije. Pravila se nanašajo na organizacijo in delovanje elektroenergetskega (EE) sektorja, dostopa do trga ter kriterije in postopke za pridobivanje dovoljenj za delovanje znotraj enotnega trga. Za končne odjemalce so bistveni del direktive opredeljeni termini za minimalno odprtje notranjega trga⁸ z električno energijo v EU. V prvi fazi, od februarja 1999 dalje, veljajo pravila konkurence za odjemalce električne energije, ki letno porabijo nad 40 GWh oziroma za 22,7 % celotne porabe v državah EU. Druga faza, od februarja 2000 dalje, je predvidela odprtje trga za odjemalce nad 20 GWh letne porabe (28,4 %) in tretja faza, od februarja 2003 dalje, za odjemalce z letno porabo nad 9 GWh, kar ustreza 33 % odprtju trga v EU. V ostalem so določila direktive okvirna, kar je vodilo do različnih pristopov k procesu deregulacije in odpiranja trga v posameznih državah članicah. Tako so nekatere države članice, neodvisno od zakonodaje EU, trg že povsem liberalizirale, tako na primer Velika Britanija, Nemčija, Finska, Švedska in Avstrija. Od začetka leta 2003 spadata v ta krog držav še Danska in Španija.

Države članice so morale implementirati vsebino omenjene direktive preko zakonov, predpisov in administrativnih določb najkasneje do 19. 2. 1999. Prehodno obdobje za izvršitev Direktive 96/92 so zahtevale Belgija, Grčija, Luksemburg in Irska, vendar ne

⁷ Directive 96/92/EC of the European Parliament and of the Council of 19 December 1996 concerning common rules for the internal market in electricity, OJ L 027, 30. 1. 1997.

⁸ Najmanjši delež odjemalcev, ki si lahko prosto izbira svojega dobavitelja električne energije.

za več kot dve leti. Razlogi za odlog so v posebnih tehničnih karakteristikah njihovih EE sistemov. Tudi po uveljavitvi, ob resnih težavah z obratovanjem posameznih EE sistemov, je možen dogovor o zmanjšanju izpolnjevanja obveznosti, ki jih odobri Evropska komisija. Le-ta je tudi zadolžena za spremljanje uveljavitve notranjega trga z električno energijo.

Z uveljavitvijo direktive se je skušalo doseči (Košnjek, 1999, str. 2):

- vzpostavitev enotnega trga z električno energijo v EU;
- notranji trg se mora oblikovati postopno, da se lahko industrija in EE sektor prilagodita novim razmeram. Pri tem je potrebno upoštevati dokaj različne oblike obstoječe organiziranosti posameznih EE sektorjev;
- vzpostavitev notranjega trga mora biti usmerjena v medsebojno povezovanje in vzajemno sodelovanje;
- da se EE sektorju še naprej omogoči izpolnjevanje obveznosti javne službe;
- podati osnovna okvirna pravila delovanja trga, skladno s pravilom subsidiarnosti, podrobno izvajanje določi ostaja v pristojnosti držav članic, dokumenti dopuščajo možnost variantnih rešitev deregulacije po posameznih državah;
- da se v podanih okvirih upošteva položaj neodvisnih proizvajalcev in lastne proizvodnje;
- da se zaradi zaščite okolja večji delež v proizvodnji električne energije zagotovi iz obnovljivih virov;
- da se mora vsak prenosni sistem podrediti osrednjemu upravljanju in nadzoru, obratovalec prenosnega sistema pa je zadolžen in pooblaščen za obratovanje, vzdrževanje in, če ne gre drugače, tudi za razvoj;
- da funkcije vertikalno povezanih podjetij postanejo pregledne, morajo delovati neodvisno od drugih aktivnosti;
- da mora edini kupec (*single buyer*) delovati popolnoma ločeno od distribucije in proizvodnih podjetij, potrebno je omejiti tudi tokove informacij med podjetji;
- da so tehnični predpisi za obratovanje prenosnega sistema in direktnih povezav pregledni in zagotavljajo medsebojno operativnost,
- da se oblikujejo nediskriminatorni kriteriji vključevanja elektrarn v pokrivanje potreb po moči in energiji;
- preglednost in ločenost računov za vsako aktivnost vseh povezanih EE podjetij;
- zagotoviti dostop do internih računov podjetij s spoštovanjem zaupnosti.

Iz navedenega lahko zaključim, da Direktiva 96/92 postavlja osnovne smernice in cilje postopne liberalizacije trgov z električno energijo v državah članicah unije.

3.1.1.1 Direktiva 2003/54/EC

15. julija 2003 je bila v Uradnem listu Evropske unije kot dopolnitev temeljne elektroenergetske direktive 96/92 objavljena nova Direktiva 2003/54/EC⁹, ki jo bodo morale države članice v enem letu implementirati v svoje nacionalne zakonodaje. V institucionalnem pogledu, ki se nanaša na organizacijo trga z električno energijo, direktiva ne prinaša bistvenih novosti.

Pomembnejše spremembe direktive so:

- ni več možen »*single buyer*« princip¹⁰;
- nTPA princip¹¹ ni več možen;
- 100 % odprtje trga je predstavljeno na 1. junij 2007, za ostale uporabnike razen gospodinjskega odjema pa se mora trg odpreti do 1. junija 2004;
- za TSO-je¹² (UPO) je obvezna pravna in funkcionalna ločitev od drugih dejavnosti do junija 2004, za DSO-je¹³ (UDO) pa do junija 2007.

Z namenom zagotovitve učinkovitega in nediskriminatornega dostopa do omrežja je potrebno, da se prenosni in distribucijski operater organizirata v pravno ločenih podjetjih od podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in oskrbo (prodajo) razen pri distribucijskih podjetjih z manj kot 100.000 odjemalci. Zahteva po ločitvi dejavnosti v posamezne pravne oblike ne pomeni zahteve po različni lastniški strukturi. Organizira se lahko tudi skupno podjetje za oba operaterja.

Z namenom preprečitve diskriminacije, medsebojnega subvencioniranja in onemogočanja konkurenčnosti morajo podjetja voditi ločene računovodske izkaze (bilanca stanja in izkaz uspeha) za distribucijske, prenosne in ostale tržne aktivnosti. Do 1. julija 2007 so podjetja za oskrbo oz. prodajo dolžna voditi ločene aktivnosti za prodajo tarifnim odjemalcem in ločeno za upravičene odjemalce.

Članice EU so dolžne zagotoviti učinkovito ločitev računov posameznih podjetij z namenom preprečitve navzkrižnega subvencioniranja med aktivnostmi proizvodnje, prenosa, distribucije in prodaje - oskrbe.

Določanje tarif in metodologij za prenosno in distribucijsko dejavnost mora omogočati zadostne investicije v omrežja, ki omogočajo nadaljnji razvoj omrežij.

Z ozirom na dejstvo, da bodo v prihajajočem obdobju v vseh državah članicah postali upravičeni odjemalci tudi gospodinjski odjemalci, je nekoliko več pozornosti

⁹ Directive 2003/54/EC of the European Parliament and of the Council of 26 June 2003 concerning common rules for the internal market in electricity and repealing Directive 96/92/EC, OJ L 176, 15.07.2003.

¹⁰ »Single buyer« princip pomeni princip edinega kupca.

¹¹ nTPA princip pomeni princip izpogajanega dostopa tretje strani do omrežja. Kratica izhaja iz: **negotiated Third Party Access**.

¹² Kratica izhaja iz: **T**ransmission **S**ystem **O**perator. V Sloveniji uporabljamo kratico **U**pravljalca **P**renosnega **O** mrežja.

¹³ Kratica izhaja iz: **D**istribution **S**ystem **O**perator. V Sloveniji uporabljamo kratico **U**pravljalca **D**istribucijskega **O** mrežja.

namenjeno zaščititi takih odjemalcev. Za mala in srednja podjetja (podjetja do 50 zaposlenih in prihodkom manjšim od 10 milijonov €) ter gospodinjstva je poleg že znane uvedbe obvezne javne službe predvidena še možnost uvedbe pravice omenjenih odjemalcev do splošne službe (*universal service*) in možnost določitve privzetega dobavitelja (*supplier of last resort*). Splošna služba zagotavlja pravico do oskrbe z elektriko z določeno kvaliteto na območju in ob razumni ceni. Takšne posebne pravice seveda lahko zahtevajo tudi določene finančne oziroma druge kompenzacije za podjetja, ki jih izvajajo. Posebej končnim odjemalcem je namenjena zaščita v obliki osnovnih pogodbenih določil in pravica do informiranja. Končnim odjemalcem morajo biti na razpolago tudi informacije o deležih primarnih goriv, potrebnih za proizvodnjo električne energije in o ekoloških vplivih te proizvodnje.

Pri gradnji novih proizvodnih zmogljivosti je dana prednost postopku avtorizacije (energetska dovoljenja) pred postopkom razpisa. Zahtevana je objava kriterijev za izdajo energetske dovoljenja. Neodvisnemu regulatorju se še razširja obseg pristojnosti.

Spremembe direktive omenjajo tudi pravila za izravnavo odstopanj sistema in pravila za zaračunavanje odstopanj uporabnikom sistema, ki morajo biti objavljena, transparentna in nediskriminatorna.

Sistemske prenosne operaterje je odgovoren za varen, zanesljiv in učinkovit elektroenergetski sistem in v tem smislu je zadolžen za zagotovitev vseh potrebnih sistemskih storitev neodvisno od ostalih sistemskih operaterjev, s katerimi je v interkonekciji.

Članice so dolžne ustvariti primerne in učinkovite mehanizme za regulacijo, kontrolo in preglednost. Prav tako so do leta 2010 dolžne vsako leto do 31. 7. za Evropsko komisijo pripraviti poročila o prevladujočem vplivu posameznih igralcev na trgu in nekonkurenčnem obnašanju le-teh. To poročilo naj vsebuje še vzorce sprememb lastniške strukture in merila na nacionalni ravni za zagotovitev zadostnega števila tržnih igralcev ter merila za vzpodbujanje prekomejnega trgovanja in konkurence. Od leta 2010 dalje bo ta poročila potrebno pošiljati vsaki dve leti. Poročila bodo morala vsebovati tudi pridobitve za mala podjetja in gospodinjstva kot posledice trga ob upoštevanju javne storitve in določenih standardov storitev. Prav tako bo potrebno poročati o stopnji zamenjave dobaviteljev.

Dopolnjena direktiva obsega tudi spremenjeno opredelitev odjemalca (*customer*), ki je sedaj samo še končni odjemalec ali trgovec (*wholesale customer*). Še širši obseg ima definicija negospodinjkega odjemalca (*non-household consumer*), ki poleg negospodinjških končnih odjemalcev in trgovcev zajema še proizvajalce (Žebeljan, Prelog, 2003, str. 43).

Države članice EU lahko zaradi tehničnih težav, s katerimi se soočajo pri odpiranju trga za določene skupine odjemalcev (ne velja za gospodinjstva) zaprosijo za odlog termina odprtja vendar ne več kot za 18 mesecev.

Navedena Evropska direktiva bo začela veljati 1. 7. 2004. Države članice so dolžne prilagoditi svojo zakonodajo, regulativo in administracijo, ki bo upoštevala novo EU direktivo najkasneje do 1. 7. 2004. O tem so dolžne obvestiti Evropsko komisijo. Sprejem Direktive 2003/54/EC bo posledično narekoval tudi spremembe v našem Energetskem zakonu in iz njega izhajajočih predpisih.

3.1.2 Stanje v državah EU pri odpiranju trgov

Proces odpiranja trga z električno energijo je v posameznih državah unije potekal različno hitro in tudi z določenimi značilnostmi, kljub istemu cilju – vzpostavitvi integriranega evropskega trga z električno energijo v pogojih konkurence. Evropsko tržišče z električno energijo je trenutno odprto za približno 70 % energije prisotne na tem tržišču. Do leta 2005 naj bi se ta odstotek dvignil na 82 %. Do sedaj je v celoti liberaliziralo trg z električno energijo pet držav (Second Benchmarking Report on the Implementation of the Internal Electricity and Gas Market, 2003, str. 10).

Kot prva je to storila Finska že leta 1997. V naslednjem letu je sledila še Švedska. Nordijski pristop pri odpiranju trga z električno energijo in deregulaciji je bil radikalen in neposreden, spremljale so ga znatne strukturne spremembe, pri čemer je bil poudarek na vzpostavitvi proste konkurence pri trgovanju med večjim številom decentraliziranih podjetij. Pri spremembah v Veliki Britaniji je v bistvu šlo predvsem za radikalne spremembe v lastniški strukturi, vendar brez zadostne tržne dekoncentracije in odrtja trga za končne odjemalce, da bi lahko že v prvem krogu zadostili kriterijem proste trgovine. Je pa Velika Britanija v nadaljevanju hitreje odpirala trg za končne odjemalce kot kontinentalna Evropa in tako sledila nordijskemu tipu popolnega odprtja trga z električno energijo, kar je uresničila v letu 1998. Pri tem se je soočala s hitrim nižanjem cen energije in nekonkurenčnostjo malih ponudnikov napram velikim podjetjem ter njihovim tržnim prednostim. Izjema je Severna Irska, kjer je trg trenutno odprt 35 %. V Nemčiji, ki je izvedla 100 % odprtje trga leta 1999, je bilo najbolj odmevno hitro padanje cen električne energije in velika tekmovalnost ponudnikov električne energije za slehernega odjemalca. Posledično je usmerjenost v prodajo in konkurenčnost negativno vplivala na razvoj elektrogospodarstva, saj nove spremenljive razmere niso usmerjale podjetij v nova infrastrukturna vlaganja. V letu 2001 je v celoti odprla trg z električno energijo tudi Avstrija.

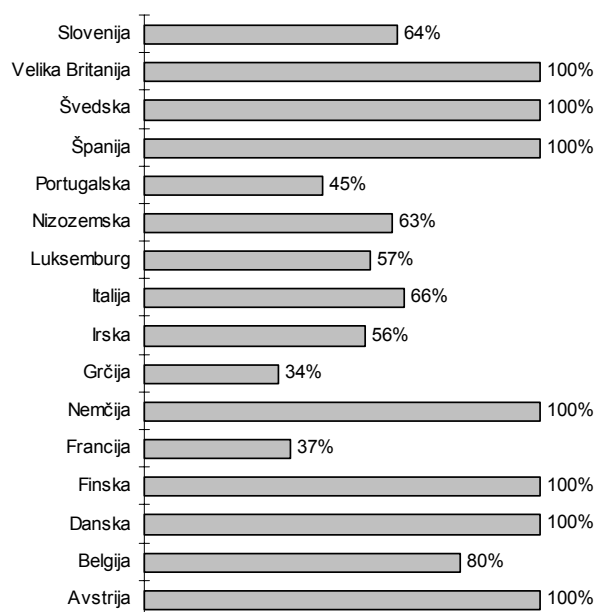
V letu 2003 se je 100 % odprtje trga zgodilo še v Španiji in na Danskem. Za Španijo velja, da je glede ponudbe električne energije iz držav Evropske unije na omenjenem tržišču predvsem velika ovira v skromnih energetskih povezavah s Francijo.

Nizozemska je elektroenergetski trg odprla za 63 %, med letoma 2003 in 2004 pa ga namerava liberalizirati v celoti. Pri tem jo omejuje pomanjkanje uvoznih zmogljivosti, ki bi omogočile konkurenčen dostop za tuje ponudnike. Belgija ima trg z električno energijo odprt 80 %, to je za uporabnike z letno porabo nad 10 GWh.

V Italiji si lahko dobavitelja prosto izbirajo odjemalci z letnim odjemom nad 0,1 GWh. Kot zagotavlja italijanska vlada, naj bi se trg v letu 2004 sprostil za vse razen za gospodinjske uporabnike. Luksemburg je pri odpiranju trga z električno energijo podobno zadržan kot Francija. Proces izvaja po korakih. Tako je leta 1999 dovolil prosto izbiro dobavitelja odjemalcem, ki letno porabijo več kot 100 GWh električne energije, dve leti kasneje odjemalcem z letnim odjemom več kot 20 GWh, v začetku leta 2004 naj bi to priložnost dobili odjemalci z letnim odjemom nad 9 GWh. Država ima načrte sprostiti trg za odjemalce nad 1 GWh v obdobju dveh let. Na Portugalskem je trg odprt 45 % oziroma za vse tiste, ki so priklopljeni na omrežje z nazivno napetostjo 1 kV ali višje.

Francija, ki se prehitri liberalizaciji najbolj upira, je trg z električno energijo odprla le 37-odstotno, za porabnike, katerih letni odjem znaša več kot 7 GWh. V naslednjem letu naj bi to mejo znižala na 3 GWh. Podobno kot Francija je na tretjini poti Grčija. V Grčiji lahko prosto trguje z energijo tretjina odjemalcev, popolnoma neomejen dostop imajo porabniki iz te države le do ponudnikov, ki proizvajajo energijo z do okolja prijaznimi viri. Irska je liberalizirala trg 56 %, načrti za prihodnost še niso znani, saj si mora država zagotoviti čim več novih proizvodnih zmogljivosti.

Slika 9: Odprtost trgov z električno energijo po posameznih državah (julij 2003)



Vir: *Third Benchmarking Report on the Implementation of the Internal Electricity and Gas Market, 2004*, str. 13

Slika 9 prikazuje primerjavo stopnje odprtosti trgov z električno energijo v posameznih državah konec julija 2003. Pri tem je stopnja odprtosti trga definirana kot delež celotne porabe električne energije s strani upravičenih odjemalcev v posamezni državi.

3.1.3 Analiza mednarodnega trgovanja z električno energijo

Želja Evropske unije, da bi ustvarila homogen evropski trg z električno energijo, kjer bi bila vsakemu odjemalcu omogočena prosta izbira dobavitelja iz kateregakoli dela unije, še ni izpolnjena. Velika ovira na tej poti so nezadostne čezmejne prenosne zmogljivosti, ki niso bile načrtovane za potrebe čezmejnega trgovanja, in neustrezno izkoriščanje obstoječih zmogljivosti zaradi neustrezne koordinacije in preglednosti. Tako predstavlja celotno čezmejno trgovanje z električno energijo v državah EU v letu 2002 samo 9 % celotne porabe električne energije, kar predstavlja za Evropsko Unijo veliko oviro do vzpostavitve pravega, konkurenčnega notranjega trga (Second Benchmarking Report on the Implementation of the Internal Electricity and Gas Market, 2003, str. 25). Posledica zasedenih čezmejnih zmogljivosti so velike razlike v cenah električne energije med posameznimi državami članicami unije.

Tabela 2: Pregled deležev čezmejnih izmenjav električne energije po posameznih državah

Država	* Delež izmenjave (uvoz ali izvoz) v %	
	2001	2002
Avstrija	0,4	3,2
Belgija	10,8	8,9
Francija	-15,8	-17,8
Nemčija	0,3	0,1
Grčija	5,4	6,2
Italija	15,8	16,3
Luksemburg	91,5	60,5
Nizozemska	16,2	15,1
Portugalska	0,3	4,7
Španija	1,7	2,5
Slovenija	-14,7	-10,7

* - deleži so izračunani od letne porabe v posamezni državi, negativne vrednosti predstavljajo izvoz električne energije.

Vir: UCTE System Adequacy Retrospect 2002, 2003, str. 34 in lastni izračuni

V kontinentalni Evropi so se že izoblikovali nekateri deloma ločeni trgi. Poleg V. Britanije in Irske so to še skandinavsko, ibersko in apeninsko področje. Zahodno Evropo lahko perspektivno pojmuje kot enotni trg (izjema še nizozemski trg) z vodilnima podobmočjema Francijo in Nemčijo. V Vzhodni Evropi so trenutno trgi še omejeni na državna območja. Vse države z morda izjemo Poljske bodo tesno povezane s trgom kontinentalne Evrope. Obstoječe stanje prenosnega omrežja še odraža državne delitve, vendar jih bo izgradnja povezovalnih vodov kmalu presegla. Problem na področju Srednje Evrope je sorazmerno šibka prepustnost notranjega omrežja v Avstriji, zlasti v smeri s severa proti Koroški in Štajerski (Urbančič et al., 2002, str. II-13).

3.1.3.1 Uredba EU o pogojih za dostop do omrežja za čezmejne izmenjave električne energije

Uredba o pogojih za dostop do omrežja za čezmejne izmenjave električne energije št. 1228/2003 je bila objavljena v Uradnem listu Evropske unije 15. julija 2003. Uredba v državah članicah velja neposredno. V veljavo naj bi stopila 1. junija 2004, ker pa se letne pogodbe sklepajo konec leta za naslednje leto, bo uredba zaživela šele januarja 2005.

Uredba ureja predvsem naslednja področja (Žebeljan, Prelog, 2003, str. 44):

Enoten mehanizem za povračilo stroškov v zvezi s čezmejnimi stroški. Enoten sistem povračila stroškov za čezmejne pretoke je v bistvu že uveden od 1. 1. 2003 s strani članov ETSO-ja¹⁴, to je »*Cross Border Tarification*« (CBT) mehanizem. Podjetje Elektro Slovenija, d. o. o., (v nadaljevanju ELES) je podpisnik omenjenega mehanizma od januarja 2003. Povračila za stroške v zvezi s tranzitom preko slovenskega prenosnega omrežja torej naš sistemski operater že prejema.

Uskladitev nadomestil za uporabo omrežja. Nadomestila za uporabo omrežja lahko plačujejo odjemalci in proizvajalci. Nadomestila naj bi bila usklajena, ob upoštevanju plačil in prejemkov, ki izhajajo iz CBT mehanizma. V primeru potreb naj bi različna višina nadomestil, predvsem za proizvajalce, omogočala primerne in učinkovite lokacijske signale. Le-ti naj bi spodbujali izvoz s področij z viški na področja s primanjkljaji proizvodnje kot tudi gradnjo novih proizvodnih kapacitet na področjih, kjer je to potrebno.

Poenotenje načina dodeljevanja razpoložljivih čezmejnih zmogljivosti. Pri tem bo obvezna objava načina izračuna čezmejnih prenosnih zmogljivosti, ki ga bo moral potrditi regulator trga. Obvezna bo tudi vsakodnevna objava prostih zmogljivosti.

Za dodeljevanje razpoložljivih prenosnih zmogljivosti bodo dovoljene nediskriminatorne, tržne metode. Tržne metode so implicitna avkcija (ločitev trga) in eksplicitna avkcija. Metoda sorazmernega zmanjšanja (pro rata) in »*first come first served*« (princip »kdor prej pride, prej melje«) sta že v dosedanji praksi nepriporočljivi metodi razdeljevanja zmogljivosti, čeprav sta v uporabi na večini ozkih grl prenosnih zmogljivosti.

Dohodek od avkcij se bo namenil za:

- razpoložljivost dodeljenih zmogljivosti,
- vzdrževanje in gradnjo čezmejnih prenosnih zmogljivosti in

¹⁴ Kratica izhaja iz: **Electricity Transmission System Operators** in predstavlja združenje evropskih prenosnih sistemskih operaterjev. Glavna naloga združenja je v harmonizaciji dostopa do električnega omrežja in pogojih uporabe le-tega, še posebej v pogojih čezmejnega trgovanja. Omrežja zastopana v združenju ETSO oskrbujejo z električno energijo več kot 400 milijonov ljudi, ki porabijo cca. 3000 TWh letno.

- zmanjšanje nadomestila za uporabo omrežij.

Na razpolago bo potrebno dati maksimalno možno prenosno zmogljivost. V primeru, ko dodeljena zmogljivost ne bo izkoriščena, se bo ponovno razdelila. Zmanjšanje dodeljenih kapacitet bo dovoljeno le v izjemnih primerih, v večini primerov je predvidena odškodnina. Obvezno bo spajanje nasprotnih tokov (*netting*). S pridobljenimi zmogljivostmi bo možno tudi naprej prosto trgovati.

V izogib začasnim ozkim grlom je sočasno z avkcijami predvidena uporaba koordiniranega ponovnega dispečiranja (*coordinated redispatching*) in nasprotnega trgovanja (*counter trading*).

V direktivi ni popolnoma natančno opisan način izvedbe razdeljevanja zmogljivosti. Predvidena je izdelava nadaljnjih smernic, pri čemer naj bi pomembno vlogo odigrali regulatorji trgov. S sistemom avkcij se bo tako po tržnih merilih ugotovilo, kje je električna energija dražja oziroma cenejša, kar bo podlaga za odločanje o gradnji novih elektrarn. Obenem pa bodo avkcije signal, da se interkonekcijsko omrežje okrepi povsod tam, kjer so ozka grla, kar bo omogočilo normalen pretok energije in posledično dostop do energije za vsakogar znotraj EU, ki jo bo želel kupovati.

Možnost gradnje komercialnih povezav. Uredba v izjemnih primerih dopušča možnost gradnje komercialnih povezav, to je daljnovodov, ki povezujejo dva elektroenergetska sistema in za katere ne veljajo pravila reguliranega dostopa tretje osebe in določila o načinu dodeljevanja zmogljivosti. Za vsak primer posebej je potrebna odobritev regulatorja, mnenje vladnega telesa, posvet s sosednjimi državami članicami in njihovimi regulatorji ter končno odobritev Komisije.

Prenos omenjene uredbe v naš pravni red bi slovenskemu elektrogospodarstvu povzročil veliko težav, zato si Slovenija prizadeva za prehodno obdobje do 1. julija 2007. Če Sloveniji ne bo odobreno prehodno obdobje, bo morala kot nova članica EU v letu 2004 prilagoditi Pravilnik o načinu in pogojih dodeljevanja ter kriterijih za dostop do čezmejnih prenosnih zmogljivosti (Uradni list RS št. 103/02). S prehodnim obdobjem, med katerim bi Slovenija lahko obdržala trenutno veljaven način dodeljevanja čezmejnih prenosnih zmogljivosti, bi pridobili tri leta časa za dokončno prestrukturiranje energetske intenzivnih industrijskih podjetij, rešitev problema nasedlih investicij in uspešno dokončanje procesa prestrukturiranja elektroenergetskega sektorja.

3.1.3.2 Tehnične omejitve in dodeljevanje prostih kapacitet pri mednarodnem trgovanju

Osnova za mednarodno trgovanje z električno energijo so zadostne čezmejne prenosne zmogljivosti. Določanje njihove višine poteka v dveh fazah. V prvi fazi se

določi začetna višina čezmejnih prenosnih zmogljivosti, katere izračun izvede UCTE¹⁵, z upoštevanjem kriterija N-1¹⁶. Kasneje poteka določanje na osnovi medsebojnih dogovorov sosednjih operaterjev v skladu z definicijami in načini določanja, ki so dogovorjeni znotraj združenja ETSO. Višine razpoložljivih čezmejnih prenosnih zmogljivosti javno objavlja za vsako časovno obdobje združenje ETSO, kot tudi posamezni prenosni sistemski operaterji. Običajno se čezmejne prenosne zmogljivosti na posamezni meji delijo v razmerju 50:50 z operaterjem prenosnega omrežja sosednje države.

Pri dodeljevanju čezmejnih zmogljivosti se v Evropi uporabljajo naslednji načini (Second Benchmarking Report on the Implementation of the Internal Electricity and Gas Market, 2003, str. 74):

- zadržanje zmogljivosti – *retention* (običajno tam, kjer obvladujejo tržišče vertikalno integrirana podjetja - Švica);
- »*first come, first served*« (kapacitete so razdeljene glede na trenutno povpraševanje do razdelitve vseh kapacitet);
- sorazmerno znižanje (pro rata) na osnovi zahteve - *curtailment* (udeleženci trga podajo zahtevke za kapacitete, ki so proporcionalno zmanjšani na skupno višino vseh razpoložljivih kapacitet);
- eksplicitna avkcija (običajno za različna časovna obdobja) in
- implicitna avkcija - *market splitting* (razdelitev kapacitet na osnovi prevladujočih cen na odprtem trgu – upoštevane obe strani interkonekcije).

3.1.3.3 Cene za uporabo prenosnih omrežij pri mednarodnem trgovanju

Razvoj pravil in izkušnje pri oblikovanju nacionalnih trgov z električno energijo ter transparentnost cenovnih ravni med posameznimi trgi so povzročili porast trgovanja z električno energijo med nacionalnimi trgi. Čezmejne prenosne povezave igrajo pri tem ključno vlogo predvsem v smislu omejitev glede maksimalnih dovoljenih prenosnih kapacitet. V posameznih državah so se v fazi deregulacije vzpostavile različne posebne tarife, ki so predstavljale čezmejnemu trgovanju določeno oviro. Številna ozka grla na čezmejnih prenosnih zmogljivostih in tako imenovano dodajanje cen za uporabo omrežja ob tranzitih ali uvozih električne energije, sta povzročila negotovanja med akterji na mednarodnih trgih z energijo. Ker pogodbene poti niso sovpadale z dejanskimi pretoki električne energije, so bili oškodovani energetske sistemi, ki niso bili neposredno vpleteni v nakup in prodajo električne energije. Zato je bil v okviru

¹⁵ Kratica izvira iz: Union for the Coordination of Transmission of Electricity in predstavlja združenje prenosnih sistemskih operaterjev v kontinentalni Evropi. Njegova glavna naloga je v zagotavljanju kvalitetnega sinhronega obratovanja povezanih električnih sistemov na omenjenem področju.

¹⁶ Kriterij N-1 označuje stanje v omrežju ob izpadu enega prenosnega objekta (daljnovoda).

Evropskega združenja sistemskih operaterjev – ETSO v letu 2002 uveden poravnalni sistem za čezmejno trgovanje z električno energijo – ETSO CBT mehanizem, ki je poenotil principe tarifiranja in pokrivanja stroškov znotraj območij posameznih prenosnih sistemskih operaterjev. Njegov glavni namen je bil v ureditvi poravnave dodatnih stroškov, ki nastanejo v prenosnem omrežju kot posledica čezmejnega trgovanja in v vzpostavitvi enakopravnih pogojev za vse udeležence na trgu električne energije.

Spremenjeni CBT mehanizem za čezmejno trgovanje z električno energijo za leto 2004 je stopil v veljavo s 1. januarjem 2004. Novi CBT mehanizem je opustil čezmejne tarife med državami podpisnicami CBT sporazuma, medtem ko se je za sosednje države nepodpisnice uvedel »*injection fee*« 1 €/MWh za izvoz električne energije iz države nečlanice v državo članico CBT mehanizma. Poravnalni sklad v višini 370 milijonov € za tranzite med sosednjimi omrežji članic CBT mehanizma bo financiran skozi tarifo posameznih nacionalnih prenosnih omrežij držav podpisnic CBT sporazuma. Sistemski operaterji morajo tako zbrana sredstva odvajati v poravnalni sklad pri združenju ETSO, iz katerega dobijo povrnjena sredstva za pokrivanje dejanskih stroškov, ki nastanejo zaradi čezmejnega trgovanja.

Iz primerjave novega in starega CBT mehanizma je razvidno, da novi CBT mehanizem ne vsebuje »*export fee*¹⁷«, medtem ko sta uvoz in izvoz električne energije med državami podpisnicami CBT sporazuma enakovredna glede na inducirane pretoke električne energije preko sosednjih omrežij. Novi CBT mehanizem posebej obravnava nove pridružene članice.

Vplačila v sklad obsegajo (ETSO 2004 CBT Mechanism, 2004, str. 1-6):

- nadomestilo (*injection fee*) za izvoženo energijo iz sosednjih držav nečlanic mehanizma (1 €/MWh), ki se obračunavajo izvoznikom/trgovcem, ki izvažajo električno energijo iz držav nepodpisnic v države podpisnice CBT mehanizma;
- »*net flow*« sklada, ki je definiran kot urni pretok električne energije v smeri uvoza ali izvoza. V obeh primerih se obračunava enako in je osnovan iz prispevka nacionalne tarife.

Višina izplačila iz sklada je odvisna od: a) dejanskih pretokov moči, b) porabe energije v državi, c) stroškov kapitala, obratovanja in vzdrževanja omrežja.

Trenutne članice, ki sodelujejo v izvajanju CBT mehanizma, so: Avstrija, Belgija, Francija, Nemčija, Italija, Nizozemska, Portugalska, Španija, Švica, Luksemburg,

¹⁷ Bistvo CBT mehanizma v letu 2003 je bilo, da se cena uporabe omrežja znotraj držav članic sistema obračuna le enkrat in enotno, ne glede na število držav, ki so udeležene pri tranzitu električne energije od proizvajalca do odjemalca. Za izvoz iz katerekoli države članice sistema v drugo državo članico je veljala enotna cena prenosa čez mejo 0,5 €/MWh.

Češka, Madžarska, Slovaška, upravljalci prenosnih omrežij NORDEL-a¹⁸ in Slovenija. Poljska se bo ostalim članicam CBT mehanizma pridružila julija 2004.

Uveljavitev novega CBT mehanizma bo pripomogla k boljšemu delovanju trga z električno energijo, s čimer ETSO postopoma in dosledno uveljavlja izboljšave na področju trgovanja z električno energijo in skrbi za zanesljivo in varno obratovanje celotne interkonekcije.

4 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA ELEKTRO PRIMORSKA, d. d.

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

V nadaljevanju bom predstavil podjetje Elektro Primorska, ki je eno izmed petih distribucijskih podjetij organiziranih po regionalnih načelih. Pri tem bo poseben poudarek namenjen dejavnosti dobave električne energije upravičenim odjemalcem kot tržni dejavnosti, katere glavni namen je trgovanje, zastopanje in posredovanje na organiziranem trgu z električno energijo. Gre namreč za edino dejavnost znotraj krovnega podjetja, ki nima zakonskih omejitev glede diverzificiranja poslovanja tudi na sosednje tuje trge, kar je predmet podrobnejše analize v nadaljevanju dela.

4.1.1 Osnovne značilnosti podjetja

Sedanja organizacijska oblika delniška družba Elektro Primorska, javno podjetje za distribucijo električne energije, d. d., je bila ustanovljena 18. februarja 1998.

Podjetje Elektro Primorska je kot javno podjetje za distribucijo električne energije del slovenskega elektroenergetskega sistema in v svojem preskrbovalnem območju pokriva jugozahodni, zahodni in severozahodni del Slovenije. Velikost celotnega preskrbovalnega območja znaša 4.335 km². Po velikosti je četrto elektrodistribucijsko podjetje v Sloveniji. Leta 2001 je podjetje distribuiralo 15 % električne energije v Sloveniji (Statistični letopis energetskega gospodarstva RS 2001, 2002, str. 174).

Podjetje posluje kot delniška družba. Večinski lastnik delnic je Republika Slovenija z 79,5 % deležem. Poleg RS so lastniki delnic še:

- Kapitalska družba, d. d. 0,7488 %,
- Kapitalska družba, d. d., – prvi pokojninski sklad 0,7648 %,
- Pooblaščne investicijske družbe (PID) 18,4958 %,
- Zaposleni, bivši zaposleni in upokojeanci 0,4906 %.

¹⁸ NORDEL je združenje v katerem sodelujejo prenosni sistemski operaterji iz nordijskih držav (Danska, Islandija, Finska, Norveška in Finska). Njihova primarna naloga je zagotoviti in razvijati pogoje za učinkovit in poenoten nordijski trg z električno energijo.

Na podlagi Energetskega zakona in Uredbe o načinu izvajanja gospodarskih javnih služb s področja distribucije električne energije, je podjetje moralo ločiti svoje energetske dejavnosti, zanje pridobiti licence in spremeniti organizacijsko strukturo v skladu z novimi zahtevami. Tako so v okviru podjetja od 1. 1. 2001 organizacijsko in informacijsko razdeljene naslednje dejavnosti:

a. gospodarske javne službe:

- dejavnost distribucije električne energije
- dejavnost upravljanja distribucijskega omrežja
- dejavnost dobave električne energije tarifnim odjemalcem

b. energetske tržne dejavnosti:

- dejavnost dobave električne energije upravičnim odjemalcem

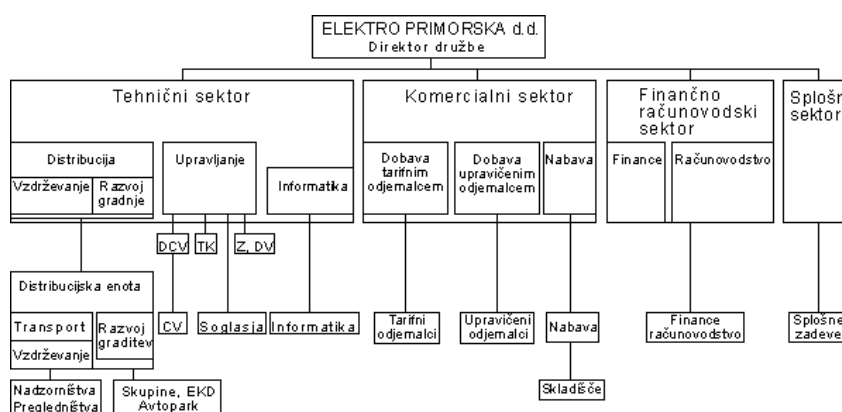
c. neenergetska tržna dejavnost:

- dejavnost storitev

d. skupne strokovne službe.

Podjetje je znotraj organizirano v štiri sektorje: tehnični sektor, komercialni sektor, finančno – ekonomski sektor in splošni sektor.

Slika 10: Organigram podjetja Elektro Primorska, d. d.



Vir: Spletna stran podjetja Elektro Primorska, d. d., <http://www.ep.si>, 10. 6. 2003

Kot področne odseke (na lokacijah Sežana, Tolmin, Koper in Nova Gorica) podjetje obravnava naslednje dejavnosti:

- distribucijo električne energije,
- upravljanje distribucijskega omrežja,
- prodajo električne energije tarifnim odjemalcem in
- tržno dejavnost.

Konec leta 2002 je bilo v podjetju 525 zaposlenih.

V letu 2002 je podjetje oskrbovalo 117.608 odjemalcev, ki so skupno prevzeli 1.254.344 MWh električne energije. Delež upravičenih odjemalcev je znašal 700.859 MWh, ki so energijo odjemali iz 1.111 prevzemno-odjemnih mest.

4.1.2 Podjetje v letu 2002

Elektro Primorska je organizirana kot enovito podjetje brez odvisnih oziroma pridruženih podjetij. Podjetje opravlja dve osnovni vrsti dejavnosti: gospodarske javne službe in tržne dejavnosti. Pomen posameznih dejavnosti za podjetje prikazuje njihova udeležba v celotnih poslovnih prihodkih in v poslovnem izidu iz poslovanja, kar je prikazano v Tabeli 3.

Tabela 3: Delež dejavnosti v poslovnih prihodkih in poslovnem izidu iz poslovanja podjetja Elektro Primorska, d. d., v letu 2002

(v 000 SIT)

Kategorija	Distribucija		Upravljanje		Dobava TO		Tržne dejavnosti		Skupaj
	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	Vrednost
Poslovni prihodki	5.697.561	25,5%	4.011.733	17,9%	4.462.795	19,9%	8.207.821	36,7%	22.379.910
Poslovni izid iz poslovanja	153.055		270.352		-1.250.499		951.829		124.737
ROA ¹	0,5%		20,4%		-94,4%		41,1%		
ROE ²	0,5%		41,2%		-234,5%		55,9%		

1 - ROA: donosnost sredstev (return on assets) = (čisti dobiček / sredstva) * 100

2 - ROE: donosnost kapitala (return on capital) = (čisti dobiček / kapital) * 100

Vir: Letno poročilo družbe Elektro Primorska, d. d., za leto 2002, 2003, str. 77 in lastni izračuni

Največji delež poslovnih prihodkov v letu 2002 so družbi prispevale tržne dejavnosti – kot glavno velja omeniti dobavo električne energije upravičenim odjemalcem (36,7 %), sledijo jim dejavnosti distribucije (25,5 %), dobave tarifnim odjemalcem (19,9 %) in upravljanja distribucijskega omrežja (17,9 %). Tržna dejavnost je izkazovala tudi največjo donosnost z visoko nadpovprečnim donosom na kapital (55,9 %). Zaradi predpisanih končnih cen (prenizkih) za prodajo električne energije tarifnim odjemalcev, ki jih določa Vlada RS, pa je veliko izgubo podjetju prinašala dejavnost dobave tarifnim odjemalcem. Omenjeno dejavnost je podjetje skladno z zakonodajo dolžno izvajati kot gospodarsko javno službo. Distribucija, kot druga dejavnost po višini prihodkov, ima sorazmerno majhen donos (0,5 %). Pri tem velja opozoriti na obvezno delitev dejavnosti po Energetskem zakonu na dejavnost distribucije in upravljanja, s katero je posledično povezana tudi delitev prihodka in sredstev med obe dejavnosti. Ker sta omenjeni dejavnosti v neposredni povezavi, bi bilo mogoče spremljati tudi njuno donosnost celovito. V tem primeru bi skupna donosnost obeh dejavnosti znašala (ROA=1,3 %, ROE=1,46 %), kar je sicer nekoliko bolj zadovoljivo, vendar še vedno dokaj nizko.

Dejavnosti, ki jih podjetje opravlja, kažejo na ozko specializacijo (ena tržna niša – področje električne energije) na področjih distribucije in upravljanja električnega omrežja ter dobave električne energije. Takšna specializacija z relativno majhnim obsegom dejavnosti na enem geografskem področju prinaša podjetju številne slabosti:

- velika odvisnost prihodkov in poslovnega rezultata od ozkega obsega dejavnosti;
- posledično je s tem povezano veliko tveganje;

- velika odvisnost uspešnosti dejavnosti od ustreznega delovanja regulatornih organov. Tu velja omeniti Agencijo za energijo, ki določa nadomestilo za uporabo elektroenergetskega omrežja in Vlado RS, ki določa cene za prodajo električne energije tarifnim odjemalcem;
- nemožnost izkoriščanja ekonomij skupne dejavnosti (economies of scope);
- nemožnost izkoriščanja menedžerskih sposobnosti za širjenje v sorodne dejavnosti;
- nefleksibilnost podjetja in togost organizacijske strukture;
- nepodjetniška klima;
- omejene možnosti pritegnitve strateških partnerjev in
- posledično omejene možnosti rasti in razvoja.

Iz navedenega lahko zaključim, da takšna organiziranost danes ni več primerljiva s sodobnimi podjetji v Evropi, ki so se v procesu diverzifikacije preobrazila v »*multi-utility*«*»* podjetja z razvejanimi dejavnostmi.

Elektro Primorska ima vizijo, da postane sodobno organizirano podjetje, ki združuje več energetske dejavnosti oziroma širi dejavnosti tudi na druga področja. Utrditi mora položaj enega pomembnejših elektrodistribucijskih podjetij na slovenskem tržišču in se razširiti na sosednja tržišča Evropske unije. To bo podjetje skušalo doseči z lastnim razvojem, mednarodnimi povezavami, fleksibilnostjo in učinkovitostjo.

V prvem koraku bo podjetje moralo vsekakor oblikovati korporacijsko strategijo oziroma strategijo na ravni podjetja. Korporacijska strategija bo morala biti takšna, da bo podjetju pomagala dosežati nadpovprečno donosnost. Prav tako mora prispevati k temu, da bodo vse dejavnosti v portfelju podjetja dosegale večje donose, kot bi jih v primeru, če takšna strategija ne bi obstajala. Primarna pot za izvajanje korporacijske strategije je diverzifikacija, ki od managementa zahteva izvajanje strategije »multi dejavnosti«.

Trenutno je podjetje usmerjeno predvsem k povečanju tržnega deleža podjetja na odprtem trgu z električno energijo in izkoriščanju lokacijskih prednosti podjetja (lega ob italijanski in hrvaški meji). Zato je v nadaljevanju izdelana analiza za geografsko diverzifikacijo dejavnosti dobave električne energije na sosednje odprte trge. Zaradi neizkušenosti podjetja pri poslovanju v tujini in zaradi tradicionalne vpetosti podjetja v eno tržno nišo je to prvi korak oziroma usmeritev za prihodnje oblikovanje korporacijske strategije in poslovne strategije za dejavnost dobave električne energije.

4.1.3 Trenutni položaj podjetja na odprtem trgu z električno energijo v Sloveniji

4.1.3.1 Razvoj trga z električno energijo in status podjetja

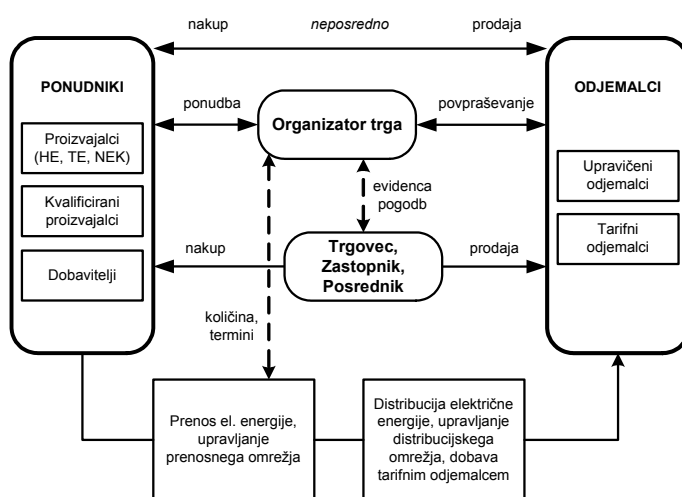
Zasuk v energetske politiki in delovanju energetskega sektorja se je zgodil konec leta 1999 s sprejetjem Energetskega zakona. Koncem leta 2001 so se iztekla zadnja

določila prehodnega obdobja za uveljavitev določil Energetskega zakona na področju elektroenergetskega sektorja. Tako je bila v tem letu pripravljena tudi večina podzakonskih aktov. S svojim delom so pričele nove, z zakonom opredeljene institucije (Agencija za energijo RS, Borzen - organizator trga z električno energijo), elektroenergetska podjetja pa so se prilagajala za delovanje v skladu z EZ in v novih razmerah, ki so pomenile delovanje notranjega trga z električno energijo v Sloveniji.

Nova institucija, ki jo je vpeljal Energetski zakon, je Agencija za energijo. Je formalno neodvisen organ, direktorja Agencije za petletno obdobje imenuje Državni zbor RS. Agencija bedi nad pravilnim delovanjem trga z električno energijo. Ena od pomembnejših nalog Agencije je določanje elementov cene reguliranih dejavnosti prenosa in distribucije.

ELES kot prenosno podjetje, ki je v stoddostni državni lasti, je skladno z Energetskim zakonom pristojen za opravljanje gospodarskih javnih služb upravljanja prenosnega omrežja, prenosa električne energije in organizatorja trga. S svojim prenosnim omrežjem, ki obsega 400, 220 in 110 kV napetostne nivoje, povezuje proizvajalce in odjemalce električne energije. Kot nacionalni operater skrbi tudi za izvajanje sistemskih storitev in nemoteno obratovanje slovenskega elektroenergetskega sistema ter usklajeno delovanje s sosednjimi omrežji, povezanimi v interkonekcijo UCTE. ELES v sodelovanju s hčerinskimi družbami opravlja tudi nove poslovne funkcije, med katerimi velja poudariti upravljanje slovenskega deleža NE Krško (preko podjetja ELES GEN, d.o.o.) in pa podjetje Borzen, d.o.o., ki skrbi za borzo z električno energijo.

Slika 11: Shema trga z električno energijo v Sloveniji



Vir: Poročilo o delu Agencije za energijo RS v letu 2001, 2002, str. 1

Distribucije so v Sloveniji teritorialno porazdeljene. Distribucija električne energije je javna gospodarska služba, ki jo izvaja pet delniških družb, ki so v večinski državni lasti.

Mestnih distribucij ali lokalnih distribucij, ki bi opravljale dobavo in distribucijo energije na lokalnem nivoju, v Sloveniji ni.

Poleg naštetih akterjev so se po 15. aprilu 2001 v trg z električno energijo vključili še: proizvajalci, upravičeni odjemalci¹⁹ ter trgovci, tržni posredniki in zastopniki.

Energetski zakon je torej odprl trg z električno energijo za upravičene odjemalce, ki imajo možnost sklepanja pogodb z različnimi trgovci, lahko neposredno s ponudniki ali pa z neposrednim nastopom na organiziranem trgu. Stopnja odprtosti trga z električno energijo je v Sloveniji 64 % kar je blizu trenutnemu povprečju v EU (75 %), kjer je dobra polovica držav svoje trge odprla le do meje 50 % (Poročilo o delu Agencije za energijo RS v letu 2001, 2002, str. 1-22).

Po 1. januarju 2003 se je trg z električno energijo odprl tudi mednarodno. Za upravičene odjemalce to pomeni, da imajo pravico električno energijo kupovati tudi pri tujih dobaviteljih in jo uvažati, seveda pod pogoji vzajemnosti in ob upoštevanju obstoječih čezmejnih zmogljivosti.

Trenutno se Slovenija srečuje s pomanjkanjem domačih virov energije, z neprimerno strukturo proizvodnih objektov, slabimi naravnimi danostmi za pridobivanje električne energije, nizkimi cenami električne energije (predvsem za gospodinjstva) in naraščajočimi cenami na evropskem trgu z električno energijo. Velik problem predstavljajo t. i. nasedle investicije, ki izhajajo iz zaostalih finančnih obveznosti elektroenergetskih podjetij.

Za sodelovanje na trgu z električno energijo je potrebno izpolnjevati več pogojev, med katerimi je tudi pridobitev ustrezne licence. Ker Elektro Primorska izpolnjuje vse zahtevane pogoje, je aktiven akter na trgu že od leta 2001. Tako se je za pregledno in temeljito opravljanje novih nalog izoblikovala dejavnost za dobavo električne energije upravičenim odjemalcem (kot del komercialnega sektorja).

Organizacijska struktura dejavnosti za dobavo električne energije upravičenim odjemalcem obsega:

- trgovanje z električno energijo (strukturiranje in sklepanje kupoprodajnih pogodb);
- obračun električne energije (obračun in izstavljanje računov);
- plan in analize (plani nakupa in prodaje električne energije, tržne analize).

V letu 2002 je podjetje sklenilo pogodbe z 726 kupci na skupno 1.111 merilnih mestih, ki imajo status upravičenega odjemalca in prodalo 0,7 TWh električne energije.

¹⁹ Upravičeni odjemalci so odjemalci, katerih priključna moč je večja od 41 kW na enem odjemnem mestu, in izvajalci dejavnosti distribucije električne energije.

4.1.3.2 Stanje trga z električno energijo

Z odpiranjem trga z električno energijo so se izoblikovali novi odnosi med elektroenergetskimi podjetji in udeleženci trga. Odpiranje trga in reorganizacija podjetij je do sedaj pokazala naslednje:

Trg na debelo v letu 2003

Združitev proizvajalcev v Holding Slovenske elektrarne, d. o. o., (v nadaljevanju HSE) je povzročila dominantno in monopolno vlogo HSE na trgu na debelo. HSE in Nuklearna elektrarna Krško, d. o. o., ne prodajata električne energije na podlagi tržnih zakonitosti, temveč na podlagi planiranja HSE-ja in odločitev pristojnega ministrstva za področje energetike. Energijo prednostnega dispečiranja (proizvodna objekta Termoelektrarna Toplana Ljubljana, d. o. o., in Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o.) prodaja ELES in sam nosi tveganja kot posledico razlike med tržno ceno, fiksno priznano subvencijo in stroškovno ceno, ki pripada tema dvema proizvajalcema. Energijo prednostnega dispečiranja je ELES v letu 2002 v celoti prodajal na tedenskem in dnevnem trgu borze, v letu 2003 pa je del energije prednostnega dispečiranja prodal na letni osnovi na podlagi dogovorov, preostalo pa prodal na dnevnem trgu borze.

Uvoz električne energije v letu 2003 je bil omejen z letno količino, ki znaša 20 %²⁰ slovenske porabe na letni ravni. Pravica uvoza iz Avstrije v letu 2003, ki je kot uvozni trg najbolj zanimiv, je bila dodeljena na podlagi velikosti porabe velikim odjemalcem. Trgovci (mednje spadajo tudi distribucijska podjetja) niso imeli pravice kandidirati za uvozne pravice razen v primeru pooblastila velikih odjemalcev. Dodaten uvoz je bil dovoljen le ELES-u za primer dnevne izravnave odstopanj v sistemu ter HSE-ju v primeru izpada agregatov.

Pravico izvoza v Italijo, ki je kot izvozni trg najbolj zanimiv, saj se tu dosega najvišje cene, so na slovenskem delu prenosnih kapacitet dobili le slovenski proizvajalci (HSE). Za tak privilegiran položaj se mora HSE »oddolžiti« z nižjimi (subvencioniranimi) cenami električne energije za velike odjemalce, del sredstev pa ostane HSE-ju oziroma ga dobijo premogovniki. Ostali trgovci so lahko izvažali na italijanskem delu prenosnih kapacitet, kjer so imeli pravice dostopa do čezmejnih zmogljivosti veliki italijanski kupci in kjer je bilo moč doseči bistveno nižje cene kot na delu slovenskih kapacitet. Slovenski del čezmejnih zmogljivosti za prekinljivo energijo je bil razdeljen po sistemu pro rata med vse prijavljene udeležence.

Likvidnost borze je v pretežni meri določena s prodajo prednostnega dispečiranja. HSE ni dolžan prodajati na dnevni borzi. Tako se velikokrat zgodi, da ponudba ne

²⁰ Vlada RS je 7. 11. 2002 sprejela sklep, ki določa, da obseg proizvodnje električne energije iz proizvodnih objektov v Sloveniji, namenjen oskrbi upravičenih in tarifnih odjemalcev, ne sme pasti pod 80 odstotkov porabljene električne energije na letni ravni, kratkoročno pa ne pod 75 odstotkov.

zadošča povpraševanju. Na dnevni borzi povprašujejo v glavnem distribucijska podjetja za izravnavo dnevnih potreb zaradi sprememb odjema vsled vremenskih in ostalih vplivov. Likvidnost in trgovane količine na dnevnem trgu so bile določene že v začetku leta z načinom prodaje električne energije iz prednostnega dispečiranja.

Trg na drobno v letu 2003

Poleg distribucijskih podjetij so se na trgu pojavili tudi novi igralci na različnih segmentih upravičenih odjemalcev, ki v letu 2003 še nimajo znatnega tržnega deleža. Po Energetskem zakonu so distribucijska podjetja tudi upravičeni odjemalec za dobavo tarifnim odjemalcem, ki jim ceno še naprej določa država. Na tarifnem delu distribucijska podjetja z upoštevanjem cen za nadomestilo za uporabo omrežja, ki jih določa Agencija za energijo, izkazujejo izgubo v višini 1 SIT/kWh kot posledico dejstva, da te energije niso mogla kupiti pod tržnimi pogoji. V tej situaciji so podjetja prisiljena subvencionirati izgubo na tarifnem delu s prodajo upravičenim odjemalcem, kjer pa je že prisotna konkurenca. Konkurenca med državnimi distribucijskimi podjetji s strani lastnika ni zaželjena, medtem pa privatna podjetja prevzemajo kupce - upravičene odjemalce in znižujejo delež prihodka, ki je namenjen omenjeni subvenciji. Izguba na tarifnem delu brez pokritja iz tržnega dela namreč pomeni ogroženo likvidnost podjetij in zmanjšanje naložb v omrežje. Distribucijska podjetja že sedaj prejemajo zaradi politike cen države 15 % nižji prihodek od nadomestil za uporabo omrežja, kot bi jih bila upravičena po izračunu Agencije. V primeru 15 % višjih cen za nadomestilo za uporabo omrežja pa bi distribucijska podjetja izkazovala za toliko večjo izgubo pri dobavi tarifnim odjemalcem.

Model Agencije, ki želi v regulatornem obdobju zagotoviti učinkovitost podjetij na segmentu omrežja, se ne more izvajati, saj distribucijska podjetja nimajo dovolj sredstev za investicije, ki bi dolgoročno povečale njihovo učinkovitost. Trenutno stanje odseva razmere v preteklosti, ko si distribucijska podjetja niso uspela zagotoviti primernega deleža v skupnem prihodku elektrogospodarstva. Ta je v povprečju znašal od 15 do 20 % skupnega prihodka elektrogospodarstva. Velik problem predstavlja tudi različnost organizacijskih kultur med tržnimi in reguliranimi dejavnostmi znotraj distribucijskih podjetij v pretežno javnogospodarski panogi.

Veliko omejitev za razvoj trga z električno energijo predstavljajo veliki industrijski porabniki priključeni na 110 kV omrežje (Talum, železarne, TDR Ruše), ki so bili že v preteklosti deležni velike zaščite in subvencioniranja pri dobavi električne energije. To ob odprtju trga predstavlja velik problem, saj ni razloga, da bi ti porabniki plačevali za enak produkt električne energije bistveno manj kot ostali odjemalci. Z razvojem trga je potrebno subvencije tem porabnikom nadomestiti z drugimi mehanizmi (državna pomoč, privatizacija, izboljšanje učinkovitosti podjetij, povečanje dodane vrednosti).

Med pomembnejše omejitve v razvoju trga lahko štejemo tudi nerešeni vprašanja naslednjih naložb v proizvodnji in privatizacijo distribucijskih podjetij.

4.1.3.3 Elektroenergetska bilanca Slovenije in delež podjetja na odprtem trgu

Zaradi lažje primerjave z elektroenergetskimi sistemi drugih držav je v nadaljevanju prikazan obseg elektroenergetskega trga v Sloveniji.

Elektroenergetska bilanca Slovenije

Slovenski elektroenergetski sistem je v letu 2002 posloval z bilanco, kot jo prikazuje Tabela 4. Leto 2002 je presenetilo načrtovalce rasti porabe električne energije, saj je bila ta namesto dolgoročno pričakovane 2- do 3-odstotne kar 6,9-odstotna. Tako so porabniki v Sloveniji v letu 2002 prevzeli iz prenosnega omrežja 11.831 GWh, kar je bilo za 761 GWh več kot v letu prej. Največji skok pri porabi je v skupini neposrednih odjemalcev (22,6 %), kar je posledica dejstva, da je v pomladnih mesecih začela obratovati nova proizvodna hala v Talumu. Slednji s porabo 1.617 GWh sodi med največje posamezne porabnike električne energije pri nas. Distribucijska podjetja so imela s porabo 9.002 GWh rast 3,3 % s primerjalnim letom 2001. Levji delež v proizvodnji so imele termoelektrarne in NE Krško, ki so zagotovile 10.030 GWh (6,1 % rast), medtem ko je bila proizvodnja hidroelektrarn zaradi neugodnih hidroloških razmer v prvi polovici leta nekoliko slabša in je dosegla 3.001 GWh (13 % padec). Zaradi precej višjega povečanja porabe od proizvodnje se je za dobro tretjino znižal tudi neto izvoz električne energije. Slednji se je s 14,2 % v letu 2001 znižal na 9,2 % celotne domače proizvodnje električne energije (Letno Ekonomsko ogledalo 2002, 2003, str. 1).

Tabela 4: Elektroenergetska bilanca Slovenije v letu 2002 in 2001

Kategorija	2001 (GWh)	2002 (GWh)	Indeks 02/01 (v %)
Proizvodnja električne energije	12.904	13.032	1,0
Proizvodnja hidroelektrarn	3.449	3.001	-13,0
Proizvodnja termoelektrarn	4.425	4.728	6,8
Proizvodnja NE Krško	5.030	5.302	5,4
Poraba električne energije	11.070	11.831	6,9
Poraba prek distribucije	8.715	9.002	3,3
Neposredni odjemalci	2.098	2.571	22,6
Neto izvoz električne energije	1.834	1.201	-34,5

Vir: Letno Ekonomsko ogledalo 2002, 2003, str. 22

Napoved porabe električne energije do leta 2020

Letna rast porabe električne energije v preteklih letih (2,3 % od 1997 do 2000) je bila nekoliko višja od projekcije rasti do leta 2010. Med letoma 2001 in 2000 je ta rast 3,7 %. Še večja rast je bila zabeležena v letu 2002 in sicer celo 6,9 %. Tudi v letu 2003 je poraba električne energije opazno narastla in sicer za 4,7 % v primerjavi z letom 2002. Odjem iz prenosnega omrežja v letu 2003 je znašal 12.121,4 GWh. Tolikšnemu povečanju je v glavnem botroval povečan odjem neposrednih odjemalcev (7,5-odstotna rast). To seveda znatno presega okvir planirane rabe električne energije

v letu 2003, ki je predvideval 1,8 % rast (Energetska bilanca RS 2003, 2003, str. 15). Ob taki hitrosti povečevanja porabe, ki je deloma tudi posledica velikih investicij v energetske intenzivno industrijo, Slovenija postaja neto uvoznica električne energije (ob dogovorjenem izvozu energije iz NE Krško na Hrvaško).

Za obdobje do leta 2020 je projekcija neto porabe v Sloveniji prikazana v Tabeli 5 (niso upoštevane izgube prenosnega in distribucijskega omrežja).

Tabela 5: Projekcija porabe električne energije v Sloveniji do leta 2020

Kategorija	Poraba (GWh)		Napoved porabe (GWh)				Letna rast v obdobju (%)	
	1997	2000	2005	2010	2015	2020	2010/00	2015/00
Sektorji porabe								
Gospodinjstva	2.684	2.579	2.822	3.057	3.210	3.392	1,7	1,5
Ostala široka potrošnja	2.117	2.514	2.921	3.400	3.694	3.904	3,1	2,6
Železniški promet	164	163	202	236	274	298	3,8	3,5
Predel. ind. in rudarstvo	4.999	5.420	6.344	6.235	6.246	6.331	1,4	1,0
Skupaj	9.964	10.676	12.289	12.928	13.424	13.925	1,9	1,5

Vir: Nacionalni energetski program, 2003, str. 47

Projekcija rasti je približno 2 % na leto oziroma do leta 2015 v povprečju približno 1,5 % letno. Projekcija skupne končne rabe električne energije v letu 2015 je za dobrih 25 % oziroma skoraj 3 TWh višja od porabe v letu 2000 (Predlog nacionalnega energetskega programa, 2003, str. 47). Gre za predvidevanja rasti, ki so usklajena z evropskim povprečjem rasti porabe 1,8 % (od 2000 do 2010) oziroma 1,6 % (od 2010 do 2020), kar v primerjavi z rastjo porabe v letih 2002 in 2003 verjetno ne bo povsem ustrezno (Urbančič et al., 2002, str. VI-4).

Največja rast porabe do leta 2015 je ostala v sektorju široke potrošnje (2,6 % letno), sledi ji poraba v gospodinjstvih (1,5 % letno) ter predelovalni industriji in rudarstvu (1 % letno). Poraba v železniškem prometu predstavlja majhen delež v skupni porabi.

Dejstvo je, da je poraba energije vse manj povezana z rastjo družbenega proizvoda. Z zmanjševanjem korelacije med rastjo porabe energije in rastjo družbenega proizvoda postaja napovedovanje bodoče porabe vse bolj kompleksno. Upoštevati je potrebno tudi vse večje zahteve naravnega in socialnega okolja, ki povečujejo stroške in čas energetskega uravnavanja s potrebami.

Delež podjetja na odprtem trgu

V letu 2002 so posamezna distribucijska podjetja dobavila na odprtem trgu količine električne energije, ki jih prikazuje Tabela 6. Ostali trgovci imajo na odprtem trgu neznamenat delež (pri tem niso upoštevani veliki industrijski porabniki priključeni na 110 kV omrežje). Tržni delež Elektro Primorske v letu 2002 znaša 14 %. Podjetje je z učinkovitim trženjem doseglo v letu 2003 30 % povečanje prodanih količin, kar podjetju povečuje tržni delež na 17 %.

Ob upoštevanju vseh upravičenih odjemalcev v Sloveniji (tudi velikih porabnikov) s skupnim odjemom v letu 2002 v višini 7,5 TWh je tržni delež Elektro Primorske 9,3 %.

Tabela 6: Dobavljena energija distribucijskih podjetij na odprtem trgu v letih 2002 in 2003

Podjetje	2002 (TWh)	2003* (TWh)
Elektro Celje, d. d.	0,80	0,99
Elektro Gorenjska, d. d.	0,49	0,47
Elektro Ljubljana, d. d.	1,99	1,98
Elektro Maribor, d. d.	0,93	0,95
Elektro Primorska, d. d.	0,70	0,90
Skupaj	4,91	5,29

* - podatki za leto 2003 so planski podatki iz gospodarskih načrtov poslovanja posameznih distribucijskih podjetij

Vir: Poslovna poročila družb za leto 2002

4.2 OSNOVNE SMERNICE ZA RAZVOJ PODJETJA NA PODROČJU TRGOVANJA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO

4.2.1 Zakonodajna izhodišča

V sami osnovi je izhodišče za razvoj podjetja Elektro Primorska vsekakor sam Energetski zakon, ki je v marsičem spremenil in na novo definiral razmerja v energetske gospodarstvu, v skladu z evropsko Direktivo 96/92/EC o splošnih pravilih delovanja notranjega trga z električno energijo v EU. Bistveni elementi Energetskega zakona, ki vplivajo na poslovanje podjetja, so:

- odpiranje trga za upravičene odjemalce,
- uvajanje licence za opravljanje energetske dejavnosti,
- avtoriziranje proizvodnje z energetske dovoljenjem,
- status kvalificiranih proizvajalcev električne energije,
- možnost zaščite lastnih primarnih virov,
- načelo ločevanja dejavnosti v energetske podjetjih in
- načelo reguliranega dostopa tretje strani do omrežja.

Za samo podjetje se je proces vzpostavljanja trga tako začel že v letu 2000 s fazo preoblikovanja podjetja na regulirane in neregulirane dejavnosti. Glavni namen ločitve dejavnosti je zagotoviti boljšo preglednost poslovanja, predvsem pa preprečiti navzkrižno subvencioniranje med tržnimi in reguliranimi dejavnostmi. Delovanje gospodarskih javnih služb s področja distribucije električne energije podrobneje določa Uredba o načinu izvajanja gospodarskih javnih služb s področja distribucije električne energije (Uradni list RS št. 54/00, 31/01). Konec leta 2003 je vlada spremenila omenjeno uredbo, ki sedaj nalaga izločitev tržnih dejavnosti in upravljanja

distribucijskega omrežja iz distribucijskih družb ob upoštevanju ekonomije obsega in skladno s pravili o preprečevanju omejevanja konkurence. Družbi za trženje in za upravljanje bosta poleg petih distribucij, v katerih bo preostala dejavnost, vključeni v načrtovan novonastali holding slovenske distribucije.

Evropski parlament je 26. 6. 2003 sprejel Direktivo 2003/54/EC. Določila direktive bodo morale države članice v enem letu prenesti v svoje nacionalne zakonodaje. 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, ozaveščanja 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).

Evropska komisija je potrdila tudi evropsko uredbo o pogojih za dostop do omrežja za čezmejne izmenjave električne energije. Po omenjeni uredbi bo dodelitev čezmejnih prenosnih zmogljivosti za države članice EU od 1. julija 2004 mogoča le z uporabo tržnih metod. V praksi bo tako edini izvedljiv način dodeljevanja čezmejnih prenosnih zmogljivosti preko eksplicitnih avkcij.

Iz vsega navedenega sledi, da bo naša energetska zakonodaja deležna še kar nekaj sprememb. Tako bo zakonodajalec moral izvesti spremembe v Energetskem zakonu in iz njega izhajajočih predpisov zaradi prilagajanj evropskim direktivam, potrebno pa bo tudi odpraviti nekatere pomanjkljivosti v že sprejetih predpisih oziroma sprejeti manjkajoče.

4.2.2 Komercialne čezmejne elektroenergetske povezave

Slovensko prenosno omrežje ima dobre interkonekcijske povezave s sosednjimi državami, razen z Madžarsko, kar omogoča razmeroma velike izmenjave električne energije. V septembru 2003 je bil podpisan sporazum o gradnji 400 kV daljnovidne povezave med Slovenijo in Madžarsko. S tem bo slovenskim odjemalcem omogočen dostop na cenovno zanimive vzhodnoevropske trge z električno energijo. Omenjeni daljnovod naj bi bil predvidoma dokončan do konca leta 2007.

Ločimo dve kategoriji uvoza električne energije:

- komercialni uvoz predstavlja pasovni uvoz upravičenih odjemalcev,
- vršni oziroma rezervni uvoz pa je namenjen upravljalcu prenosnega omrežja za zagotavljanje zanesljive oskrbe.

Uporabo čezmejnih prenosnih zmogljivosti v Sloveniji ureja Pravilnik o načinu in pogojih dodeljevanja ter kriterijih za dostop do čezmejnih prenosnih zmogljivosti (Uradni list RS št. 103/02). Osnovni način dodeljevanja je t.i. »pro rata« princip. Sistem

temelji na uteženi delitvi razpoložljivih zmogljivosti med končne porabnike ob upoštevanju kriterija njihove letne porabe električne energije v preteklem letu. Osnovne omejitve pri uvozu in izvozu električne energije v Sloveniji predstavljajo čezmejne prenosne zmogljivosti, ki so bile v letu 2003 naslednje (Letno poročilo 2002 - ELES, 2003, str. 22):

Izvoz iz Slovenije:

- v Italijo 380 MW²¹,
- v Avstrijo 450 MW v pasu²² in 200 MW vršno²³,
- v Hrvaško (v teku je določevanje neto prenosnih zmogljivosti)²⁴,

Uvoz v Slovenijo:

- iz Italije 380 MW,
- iz Avstrije 450 MW v pasu in 200 MW vršno,
- iz Hrvaške (v teku je določevanje neto prenosnih zmogljivosti).

Na osnovi trenutnih informacij naj bi takšno stanje veljalo tudi v naslednjih letih, predvidoma do leta 2007.

Kot del EU bomo postali tudi del strateške mreže Transevropskih energetske mreže omrežij²⁵. Ta omrežja služijo povečanju energetske menjave med državami članicami in odpravljanju ozkih grl. Na področju oskrbe z električno energijo znašajo čezmejne povezave v EU v povprečju le 7 % proizvodnih zmogljivosti posamezne države. Cilj EU je, da bi države članice do leta 2005 vzpostavile interkonekcijske zmogljivosti, v povprečju vsaj 10 % proizvodnih zmogljivosti (Second Benchmarking Report on the Implementation of the Internal Electricity and Gas Market, 2003, str. 26). Slovenija ta kriterij že danes močno presega, kajti slovensko omrežje je bilo zasnovano kot del UCTE (SUDEL²⁶) zanke.

Zaradi razvoja trga z električno energijo v EU se je pojavila precej večja potreba po povezavi sistemov, kot je to bilo v preteklosti. Iz tega izhajajo zahteve po izgradnjah t. i. komercialnih čezmejnih povezav - komercialnih interkonektorjev. Kljub temu, da je taka ekskluzivna oddaja trgovalnih zmogljivosti izrazito v nasprotju z načelom dostopa

²¹ Vrednost se zniža za faktorja a in b, ki jih določa italijanski upravljalec prenosnega omrežja GRTN.

²² Prenosne zmogljivosti pasovne energije nepretrgoma čez vse leto.

²³ Dodatne prenosne zmogljivosti k prenosnim zmogljivostim v pasu; ob delavnikih med 8. uro in 20. uro, razen v dnevih državnih praznikov v Avstriji.

²⁴ V teku je postopek izračuna in določitve neto prenosnih zmogljivosti skupaj s hrvaškim upravljalcem prenosnega omrežja (HNOSIT).

²⁵ Tako jih opredeljuje odločitev Evropske komisije št. 1254/96/EC.

²⁶ SUDEL je združenje sistemskih prenosnih operaterjev držav jugovzhodnega evropskega električnega sistema. Njegova vloga je v zagotavljanju tehničnih pogojev za normalno obratovanje omenjenega sistema na tem območju in v povezavi s sosednjimi omrežji.

tretje osebe in UPO-tove pristojnosti za izgradnjo interkonektorjev, je s tem v zvezi v zadnjem času opaziti povečane aktivnosti potencialnih investitorjev.

Glede izgradnje komercialnih povezav (*merchant links*) z elektroenergetskimi omrežji sosednjih držav (Italija) velja omeniti, da razmere v slovenskem elektroenergetskem sistemu ne omogočajo prenosa takih količin, kot bi proizvajalci in upravičeni odjemalci želeli prenašati preko slovensko-italijanske meje. Da bi spodbudili gradnjo interkonektorjev, so v Italiji izdali posebne predpise²⁷. Ker je Italija naša sosedka, se utegne zgoditi, da bomo podrobnejše predpise o tem morali sprejeti tudi v Sloveniji. Delno problematiko rešuje že Energetski zakon, ki v zadnjem odstavku 27. člena omogoča zainteresiranemu proizvajalcu ali upravičenemu odjemalcu, da zgradi neposredno oskrbovalno linijo po pridobitvi energetskega dovoljenja. Pridobitev oziroma izdajo energetskega dovoljenja ureja energetski zakon v petem poglavju. Tako določa, da energetska dovoljenja izda minister, pristojen za energetiko na podlagi pogojev, ki jih za posamezne vrste energetskih objektov (tudi za komercialne daljnovode) predpiše minister v obliki splošnega upravnega akta (Energetski zakon, 1999).

Potencialni investitorji, ki bi radi gradili komercialne interkonektorje, so se že obračali na Urad za energetiko. Le-ta stališča zaenkrat še ni zavzel, pripravlja pa intenzivno analizo, katere cilj je najti jasne odgovore v zvezi z vprašanji, ki se pojavljajo na to temo.

4.2.3 Privatizacija elektrogospodarskih podjetij

Proces privatizacije elektroenergetskega sektorja je šele na začetku. V prejšnjih letih je prišlo do prenosa manjšega lastniškega deleža podjetij na pooblaščen investicijske družbe (približno 20 %). Energetski zakon je določil tudi vrstni red privatizacij in celo deleže vrednosti podjetij, ki bi se lahko privatizirala. Čeprav so tržne in organizacijske transformacije bolj ali manj sledile evropskim trendom, je lastniška transformacija, razen že omenjenega prenosa na pooblaščen investicijske družbe, zastala.

Osnovna vprašanja, ki se porajajo v zvezi s tem, so: ali je potrebno energetska podjetja privatizirati in zakaj, ter katera podjetja in kdaj. V preteklih letih smo bili priče intenzivne privatizacije v Evropi ter prodaji deležev v številnih elektroenergetskih družbah. Velika podjetja, vertikalno integrirana, predvsem v Nemčiji in Franciji so se intenzivno horizontalno širila z nakupi podjetij v drugih državah ter tudi z vstopi v druge panoge dejavnosti (multi-utility družbe). Danes smo soočeni s prezadolženostjo teh podjetij in padanjem takoimenovanih kreditnih sposobnosti teh podjetij. Donosi v prevzetih družbah ne prinašajo ustreznih povračil investitorjem.

²⁷ Uredba italijanskega regulatorja št. 151/02, 2002.

Razmere za privatizacijo našega elektrogospodarstva v večjem obsegu niso primerne. V podjetjih, ki opravljajo obvezne republiške gospodarske javne službe s področja distribucije električne energije – upravljanja z infrastrukturo, mora država obdržati 75,1 % delež (Predlog nacionalnega energetskega programa, 2003, str. 68).

Vlada je v program prodaje državnega premoženja v letih 2003 in 2004 uvrstila tudi elektrodistribucijska podjetja. V juliju 2003 se je vlada odločila, da podjetja ne bodo prodana do konca leta 2004. Kot glavni razlog se navaja nepoznavanje vplivov na tržno vrednost podjetij zaradi sprememb, ki bodo nastale kot posledica junija sprejetih direktiv na področju trga z električno energijo v EU. Kot je že bilo poudarjeno, nova zakonodaja EU na področju električne energije med drugim zahteva, da mora biti trgovanje z električno energijo ločeno od izvajanja gospodarskih javnih služb na področju distribucije električne energije. Omenjena zahteva bo močno vplivala na organizacijsko strukturo v distribucijskih podjetjih. Ravno tako lahko uredba EU o čezmejnem trgovanju in načinu reševanja pretokov ozkih grl, bistveno vpliva na tržne deleže posameznih subjektov na trgu. Vlada je nove pogoje za privatizacijo elektropodjetij, na podlagi slabih izkušenj vzhodnoevropskih držav pri razprodaji elektroenergetskih podjetij tujcem, napisala tudi v predlog Nacionalnega energetskega programa.

4.2.4 Nacionalni energetski program (NEP)

Po triletnih pripravah je Vlada RS predstavila predlog prvega Nacionalnega energetskega programa, ki odraža smernice dolgoročne energetske politike Slovenije. Nov energetski program usmerja prihodnje delovanje ustanov, ki se ukvarjajo z oskrbo z energijo, postavlja cilje in določa mehanizme za prehod od zagotavljanja oskrbe z energenti in električno energijo k zanesljivi, konkurenčni in okolju prijazni oskrbi z energetske storitvami.

Pomembno za področje električne energije je, da so podane osnovne smernice energetske politike za omenjeni sektor oskrbe z energijo. Bistveni cilji NEP-a, ki so v povezavi s področjem električne energije, so (Predlog nacionalnega energetskega programa, 2003, str. 85-97):

- zagotoviti pospešeno odpiranje trga z električno energijo (z izpeljavo popolnega odprtja trga z električno energijo za vse uporabnike, razen za gospodinjstva, najkasneje do 1. julija 2004, vključno z gospodinjstvi pa do 1. julija 2007; z ločitvijo cenovne politike od mehanizmov spodbujanja razvoja energetskega podjetij);
- zagotoviti učinkovito in pregledno delovanje reguliranih energetske dejavnosti (s strokovno, učinkovito, neodvisno in pregledno regulacijo energetske trgov; pravno in funkcionalno ločitvijo med proizvajalci oziroma dobavitelji električne energije ter upravljalci gospodarskih javnih služb, kot sta vzdrževanje in upravljanje omrežij do 1. julija 2004; z ekonomsko učinkovitim delovanjem javnih služb);

- dolgoročno ohraniti razpoložljivost energetskih virov na nivoju, ki je primerljiv današnjemu nivoju (z zagotavljanjem oskrbe z električno energijo v deležu približno 70 %²⁸ celotne sedanje porabe s proizvodnjo v RS; z izboljšanjem dolgoročne konkurenčnosti proizvajalcev električne energije v RS);
- stalno dvigovanje ravni tehnično zanesljivega delovanja energetskih omrežij (infrastrukture) in dvig kakovosti oskrbe;
- uvajanje ukrepov za racionalno ravnanje z energijo in uvajanje obnovljivih virov energije;
- ohranitev bistvenega deleža lastništva države v vseh energetskih podjetjih nacionalnega pomena pri oskrbi z energijo in pri vseh obveznih republiških gospodarskih javnih službah;
- izboljšanje učinkovitosti rabe energije (s povečanjem učinkovitosti rabe energije do leta 2010: v industriji in storitvenem sektorju do 10 %, v javnem sektorju do 15 %, v prometu do 10 %; podvojitvijo deleža električne energije iz soproizvodnje do leta 2010);
- dvig deleža obnovljivih virov energije (OVE) v primarni energetski bilanci iz 8,8 % v 2001 na 12 % do 2010 (s povečanjem deleža električne energije iz OVE iz 32 % v 2002 na 33,6 % do leta 2010).

4.3 VPLIV ODPIRANJA SOSEDNIH TRGOV Z ELEKTRIČNO ENERGIJO NA RAZVOJNE MOŽNOSTI PODJETJA ELEKTRO PRIMORSKA, d. d.

4.3.1 Potencialni trgi z električno energijo izven geografskega območja podjetja

Za Elektro Primorsko lahko rečemo, da je to podjetje, ki je še vedno pretežno usmerjeno na domači trg, pričanja pa iskati in izkoriščati priložnosti na tujih trgih. Trenutne daljnovidne povezave omogočajo dostopnost do avstrijskega, italijanskega in hrvaškega trga z električno energijo.

Kako se bo oblikoval trg z električno energijo v prostoru Alpe-Jadran, še ni možno predvideti. Če se bo nadaljeval trend odpiranja in povezovanja Balkana z EU, je pričakovati enoten trg z električno energijo. Obstaja verjetnost, da bodo zaradi nacionalno-političnih razlogov še obstajali nacionalni trgi in lokalne borze. Prevlada ekonomske logike bo privedla do tega, da bodo cene na teh lokalnih trgih približek sistemske cene, ki se bo oblikovala regionalno (Urbančič et al., 2002, str. II-13).

²⁸ Delež predstavlja nujne potrebe, ki ne vsebujejo porabe električne energije energetsko intenzivne industrijske proizvodnje, ki je odvisna od mednarodnih pogojev poslovanja.

Evropska komisija si prizadeva za integracijo balkanskih energetskega trga in njihovo priključitev Evropski uniji. Tako je bil v mesecu decembru 2003 podpisan v Atenah Sporazumni memorandum, ki predvideva vzpostavitev enotnega električnega trga jugovzhodne Evrope do leta 2005 in njihovo nadaljnjo priključitev trgu EU. Principi organiziranja skupnega trga bodo usklajeni z evropsko zakonodajo, kar bo zagotavljalo tudi posebno regulativno telo.

4.3.1.1 Avstrija

Avstrija je smernice Evropske unije o liberalizaciji trga z električno energijo sprejela leta 1998 v posebnem Zakonu o organiziranju elektrogospodarstva. Že leto dni po uveljavitvi omenjenega zakona je sprejela njegovo temeljno dopolnitev, ki je postavila novi ciljni datum liberalizacije - 1. oktober 2001. Na podlagi zakonodaje je ustanovila regulatorna telesa za področje elektrogospodarstva, njihova naloga pa je urejanje in nadzor težavne pretvorbe iz monopolnega v popolnoma odprt trg. Regulatorni organ z imenom E-Control GmbH je odgovoren za nadzor konkurence in regulacijo, skrbi za transparentnost trga in obračunavanje električne energije, obenem pa sodeluje tudi z E-Control Commission, ki opravlja naloge upravljanja področja električne energije (Kapetanovic, 2003, str. 1-12).

Avstrija ima skoraj štiri milijone odjemalcev električne energije. Od tega je približno tri milijone gospodinjstev, 150 tisoč kmetij, 730 tisoč drugih komercialnih porabnikov, 19 tisoč pa je odjemalcev v javnem sektorju in v industriji. Skupna poraba je v letu 2002 dosegla 50,7 TWh, po napovedih avstrijskega Inštituta za ekonomske raziskave naj bi do leta 2015 zrasla na 63 TWh, do leta 2020 pa celo na 67,5 TWh.

Proizvodnja električne energije v Avstriji temelji na hidro (69 %) in termo (31 %) sistemu, s katerima so leta 2002 pridobili skoraj 51,2TWh električne energije. Večino energije, skoraj polovico proizvede skupina Verbund, sledijo mu deželna energetska podjetja s 27 %, nato pa še druga energetska podjetja in samoproizvajalci. Letni neto izvoz države znaša 3,2 odstotka domače porabe električne energije.

Z liberalizacijo trga z električno energijo so v večji meri pridobili le industrijski odjemalci in srednje veliki porabniki (povprečni industrijski odjemalec z letnim odjemom 50 MWh plačuje približno 12 c€/kWh-z vsemi omrežnimi dajatvami in brez davkov), na računu gospodinjstev pa se znižanje cen zaradi državnih obremenitev ne pozna veliko. Poleg tega prodajajo to dobrino najmanjšim porabnikom še vedno njihovi stari dobavitelji, ki so sicer vnesli nekaj ugodnosti in popustov, vendar še vedno ne toliko, da bi odjemalci zamenjali svojega ponudnika. Tako je v prvih šestih mesecih po odprtju trga svojega dobavitelja zamenjalo le 1,2 % ali 35 tisoč gospodinjstev. Tuja konkurenca se veliko bolj usmerja k velikim odjemalcem, saj so zanje poslovno zanimivejši, poleg tega pa zahteva pridobivanje malih porabnikov drago trženje.

4.3.1.2 Hrvaška

Hrvaška izvaja reformo energetskega sektorja na načelih tržnih in konkurenčnih odnosov, za razliko od dosedanjega prevladujočega monopola v energetskih dejavnostih. Še posebej je zahtevna reforma v sektorju električne energije.

Od 1. januarja 2002 dalje veljajo na Hrvaškem novi zakoni, ki regulirajo energetski sektor: Zakon o energiji, Zakon o regulaciji energetskih dejavnosti, Zakon o trgu električne energije, Zakon o trgu plina in Zakon o trgu nafte in naftnih derivatov. Bistvena določila omenjenih zakonov so:

- podjetju Hrvatska elektroprivreda, d. d., (v nadaljevanju HEP) je dana obveznost izvajanja javne gospodarske službe na reguliranem trgu preko proizvodnje za tarifne odjemalce in oskrbo le-teh z električno energijo ter izvajanja dejavnosti distribucije na prenosnem in distribucijskem omrežju;
- iz podjetja HEP se izločijo aktivnosti v zvezi z upravljanjem hrvaškega elektroenergetskega sektorja v novo podjetje;
- odjemalci z letno porabo električne energije nad 40 GWh imajo pravico proste izbire dobavitelja električne energije, s tem je vzpostavljena 10 % odprtost hrvaškega trga električne energije;
- dostop do omrežja je reguliran na način dostopa tretje strani (rTPA) za vse pravne osebe, ki od Sveta pridobijo dovoljenje za opravljanje energetskih dejavnosti ali status upravičenega odjemalca;
- nove proizvodne kapacitete se lahko gradijo samo preko postopka razpisa ali avtorizacije;
- vzpostavljen je Svet za regulacijo energetskih dejavnosti, ki na področju električne energije opravlja naloge licenciranja subjektov za opravljanje energetskih dejavnosti, nadzira delovanje trga električne energije in izvajanje obveznih javnih gospodarskih služb.

Dosedanji glavni nosilec vseh dejavnosti v hrvaškem elektrogospodarstvu je podjetje HEP, ki bo deležno tudi največjih strukturnih sprememb. V marcu 2002 je Hrvaška skupščina sprejela Zakon o privatizaciji podjetja HEP. Po zakonskih določilih bo 51 % lastništvo ostalo v državni lasti vse do vstopa Hrvaške v Evropsko unijo, hrvaški vojni veterani in njihove družine bodo imeli 7 % delež, 7 % delež velja tudi za sedanje in bivše zaposlene v podjetju. Nakup delnic, v višini najmanj 15 % lastniškega deleža, naj bi se omogočil preko postopka javne ponudbe vsem hrvaškim državljanom, ostale delnice pa bodo dane na trg kapitala. Omejitev pri tem je, da si nihče ne more pridobiti deleža večjega kot je 10 % osnovnega kapitala podjetja.

Zaradi zahtev novih energetskih zakonov in v smeri približevanja normam Evropske unije se podjetje HEP ustrezno prestrukturira. Organizacijsko in finančno so ločene osnovne dejavnosti (proizvodnja, prenos in distribucija električne energije) od ostalih poslovnih aktivnosti (proizvodnja in distribucija toplote za ogrevanje, distribucija plina ...). 1. julija 2002 je bila zato ustanovljena skupina HEP, ki jo sestavljajo pravno

samostojne trgovske družbe osnovnih elektrogospodarskih dejavnosti: HEP Proizvodnja, d. o. o., HEP Prenos, d. o. o., HEP Distribucija, d. o. o., in več družb spremljivih dejavnosti.

V pripravi je tudi ustanovitev družbe HEP Opskrba, d. o. o., ki se bo izvedla z ločitvijo dosedanjih aktivnosti dejavnosti distribucije na aktivnosti distribucijskega omrežja in aktivnosti oskrbe kupcev z električno energijo.

Ustanovljena je bila tudi posebna družba za vodenje sistema in organiziranje trga električne energije - Hrvatski nezavisni operator sustava i tržišta, d. o. o. (HNOSIT). HNOSIT, d. o. o., je z operativnim delom začel v januarju 2003 kot član skupine HEP iz katere se bo v kasnejši fazi izločil v neodvisno podjetje v popolni državni lasti.

Hrvaški elektroenergetski sistem spada med manjše evropske sisteme. Je izrazito tranzitnega značaja in je bistven pri oskrbi z električno energijo za države v bližnjem okolišu Hrvaške. To svojo vlogo Hrvaška izvaja preko članstva v UCTE-ju od leta 1975 dalje. Z izgradnjo dvosistemskega interkonekcijskega daljnovoda 400 kV proti Madžarski (1999 leta) se je znatno povečala možnost izvedbe tranzita energije v smeri vzhod-zahod. Do konca leta 2003 je bila predvidena obnova transformatorsko postajo 400/110 kV Ernestinovo in dokončali postajo 400/220/110 kV Žerjavinec. Z obratovanjem obeh postaj se bo znatno povečala stabilnost in zanesljivost oskrbe z električno energijo, kar bo omogočilo interkonekcije s sistemi v soseščini Hrvaške in ponovno povezovanje prve in druge sinhronne cone UCTE-ja (planirano v sredini leta 2004).

Skupna poraba električne energije v Hrvaški je bila v letu 2002 večja od porabe v predhodnem letu za 2,6 % in prvič večja od dosedaj najvišje porabe električne energije, ki je bila leta 1990. Zaradi okoliščin vojne in prenehanja delovanja nekaterih velikih industrijskih odjemalcev je poraba električne energije do leta 1993 padla na 10 TWh. Od leta 1994 dalje poraba električne energije kontinuirano raste, še posebej poraba kategorije gospodinjstev, ki so že v letu 1995 presegle porabo doseženo v letu 1990. Tako je bilo v letu 2002 končnim odjemalcem prodano 12.615 GWh, kar je 714 GWh ali 6 % več v primerjavi z letom 2001. Porast je opazen v vseh kategorijah porabe, izjema je odjem na visoki napetosti (110 kV).

V strukturi virov, iz katerih se je zagotovila potrebna električna energija v letu 2002, so imele hidroelektrarne 36,2 % delež, termoelektrarne 39,8 %, preostalih 24 % pa predstavlja uvoz energije. Iz hrvaškega elektroenergetskega sistema je bilo v istem letu izvoženo 164 GWh in uvoženo 3.724 GWh (Godišnje izvješće HEP 2002, 2003, str. 22-24).

4.3.1.3 Italija

Italija je država z najvišjimi cenami električne energije v Evropi. Država se je pred leti odrekla jedrski energiji. Obstoječi proizvodni viri, ki povečini uporabljajo kot primarni vir

plinsko olje in mazut, so dragi in neekonomični. Ker poraba električne energije nenehno narašča, je Italija velik uvoznik energije iz vseh sosednjih držav (tudi Slovenije). Le-te energijo ne izvažajo po cenah, ki veljajo na njihovih domačih trgih, ampak po cenah, ki jih oblikuje povpraševanje in ponudba na italijanskem trgu. Državno podjetje Enel, S. p. A., (v nadaljevanju Enel), ki je bilo dolga leta monopolist na italijanskem trgu, je bilo prisiljeno prodati del proizvodnih zmogljivosti, kar je posledično omogočilo tujim družbam vstop na italijanski trg.

Analitiki sicer stalno napovedujejo znižanje cen električne energije na omenjenem trgu in njihovo približevanje cenam na trgih kontinentalne Evrope, dejanski pokazatelji pa kažejo rast cen električne energije. V proizvodnem sektorju so velike aktivnosti investitorjev za gradnjo novih, bolj učinkovitih elektrarn (predvsem s kombiniranim plinsko-parnim ciklom), vendar pa lokalne birokratske ovire preprečujejo gradnjo. Prihodnost je še bolj negotova zaradi pritiskov javnosti po zaprtju starih termoelektarn, ki prekomerno onesnažujejo okolje. Tako so v začetku leta 2003 italijanske oblasti zahtevale zaprtje treh termoelektarn s skupno inštalirano močjo 5 GW (Carioti Fausto, 2003, str. 16-20).

Zaradi nekonkurenčnosti prodajalcev na italijanskem trgu z električno energijo se datum začetka trgovanja na borzi električne energije že nekaj let stalno prestavlja v prihodnost, trgovanje na italijanskem trgu pa je nepregledno.

4.3.2 Primerjava cen električne energije v sosednjih državah

V Tabeli 7 je prikazana primerjava med cenami električne energije sosednjih držav za tri standardne industrijske odjemne skupine. Žal niso na razpolago cene za električno energijo na Hrvaškem (izračunane po metodologiji Eurostat). Primerjava cen brez dajatev (samo strošek električne energije in uporabe omrežja) nam pokaže, da je pri nižjih odjemnih skupinah nivo cen najvišji prav v Sloveniji. Tu gre v povprečju za 5 % višje cene kot npr. v Italiji. Pri tem velja opozoriti, da cene brez dajatev za Italijo ne vključujejo sistemskih dajatev. Pri najvišji odjemni skupini pa opazimo velik zasuk v nasprotno stran, tu je cena v Sloveniji v primerjavi z Italijo nižja kar za 40 %. Tu gre očitno za pojav začetka odpiranja trga z električno energijo v Sloveniji, katerega posledice so najbolj opazne pri znižanju cen za večje odjemalce. Ali je taka sprememba cen v Sloveniji posledica dejstva neustrezne strukture cen za uporabo omrežja v odvisnosti od velikosti odjema ni moč ugotoviti, ker cene brez dajatev vključujejo poleg cene za uporabo omrežja tudi samo ceno električne energije. Ko primerjamo cene z vključenimi vsemi dodatnimi stroški (brez DDV-ja), ki jih plača končni odjemalec, opazimo, da so cene najnižje v Sloveniji. Tako znaša odstopanje pri nižjih odjemnih skupinah z ozirom na Italijo v povprečju 20 % in se pri večjem odjemu dvigne kar na 66 %. V celoti pa nam podatki potrjujejo že znano dejstvo, da je italijanski trg z električno energijo med najbolj zanimivimi za čezmejno trgovanje z električno energijo.

Tabela 7: Cene električne energije za posamezne skupine industrijskih odjemalcev v sosednjih državah

(c€/kWh)						
Standardne odjemne skupine						
Država	50 MWh (50kW, 1.000h)		160 MWh (100kW, 1.600h)		24 GWh (4.000kW, 6.000h)	
	Z dajatvami brez DDV	Brez dajatev	Z dajatvami brez DDV	Brez dajatev	Z dajatvami brez DDV	Brez dajatev
Avstrija	11,6	9,7	11,5	8,7	-	-
Italija *	12,7	10,1	11,6	9,1	8,8	7,4
Slovenija	10,4	10,4	9,8	9,8	5,3	5,3

Opombi:

- cene v tabeli so na dan 1. julij 2002,

* - sistemske dajatve (komponenti A in UC) so vključene v ceno z dajatvami.

Vir: *Statistics in focus, 2002, podatki distribucijskih podjetij v RS, lastni izračuni*

4.3.3 Usmeritve podjetja v mednarodnem trgovanju z električno energijo

Vizija razvoja Elektro Primorske je usmerjena predvsem k povečanju tržnega deleža oziroma ugodnega položaja podjetja na odprtem trgu z električno energijo. Družba mora izkoristiti lokacijo, ki jo ima. Sosednji italijanski trg ima najdražjo energijo v Evropi in to je potrebno izkoristiti tako s povečevanjem izvoza kot tudi posredno z ustanavljanjem mešanih družb, saj nova evropska zakonodaja dovoljuje tako imenovane komercialne energetske povezave (*merchant links*). To so deli omrežja, ki ga zgradita dva poslovna subjekta, povezava je izločena iz javnega omrežja in posluje na čistih komercialnih osnovah.

Če omenjamo Italijo kot naš ciljni prodajni trg, ne smemo pozabiti na nabavnega. V ta namen bi bilo smiselno zgraditi oziroma obnoviti povezave na naši južni meji s sosednjo Hrvaško ter zgraditi povezavi med Lucijo in Bujami ter Ilirsko Bistrico in Matulji.

5 ANALIZA STRATEGIJE RASTI PODJETJA ELEKTRO PRIMORSKA, d. d., Z DIVERZIFIKACIJO PRODAJE ELEKTRIČNE ENERGIJE NA ITALIJANSKEM TRGU

5.1 ITALIJANSKI TRG Z ELEKTRIČNO ENERGIJO

5.1.1 Prestrukturiranje elektroenergetskega sektorja

Reforma italijanskega elektrogospodarstva se je začela 16. marca 1999 s sprejetjem uredbe št. 79/99 imenovane tudi – »Decreto Bersani«, ki je vsebinsko izhajala iz evropske Direktive 96/92/CE. Tako se je po skoraj štiridesetih letih od sprejetja zakona o nacionalizaciji podjetja Enel začel proces liberalizacije trga z električno energijo. Kot

posledica odloka je liberalizacija zajela področja, za katera ne veljajo pogoji naravnega monopola, kot so: proizvodnja, uvoz in izvoz, nakup in prodaja električne energije.

5.1.1.1 Potek prestrukturiranja trga z električno energijo

Italijanski elektroenergetski sektor je bil do devetdesetih let zaznamovan z monopolom podjetja Enel. Po zavrnitvi izgradnje nuklearnih elektrarn na referendumu, domača proizvodnja ni mogla več slediti trendu rasti porabe električne energije. Posledično se je skušalo poiskati zakonske rešitve, ki so bile usmerjene k proizvodnji električne energije s strani neodvisnih proizvajalcev. Tako je zakon št. 9/1991 dal možnost neodvisnim proizvajalcem, da so lahko viške električne energije prodajali podjetju Enel. Uredba št. 6/1992 pa je opredelila tarifni sistem, na osnovi katerega je podjetje Enel odkupovalo električno energijo od neodvisnih proizvajalcev. Sistem je predvidel za proizvodnjo iz virov, ki uporabljajo obnovljive vire, stimulirane tarife za prvih osem let in tudi tarife za naslednjih sedem let (največ), ki zagotavljajo ugodno poslovanje. Posledično je na trg proizvodnje električne energije vstopilo večje število novih udeležencev, ki so prispevali k porastu domače proizvodnje.

Proces liberalizacije italijanskega trga z električno energijo se je začel čez nekaj let in sicer s sprejetjem že omenjene uredbe »Bersani« leta 1999, ki je stopila v veljavo 1. aprila 1999. Uredba je predvidela postopno zmanjševanje monopolnega položaja podjetja Enel v proizvodnem sektorju do konca leta 2002 (z odprodajo deležev treh podjetij »*Generation Companies*« (v nadaljevanju GenCo) s skupno instalirano proizvodno močjo 15.000 MW), upravičenim odjemalcem pa dala možnost, da si sami izberejo svojega dobavitelja električne energije.

Status upravičenega odjemalca je pripadal posameznim odjemalcem oziroma združenim odjemalcem (z lastno letno porabo nad 2 GWh) v okviru konzorcija, ki so presegali prag letnega odjema nad 30 GWh. Po prehodnih obdobjih se je meja za pridobitev statusa upravičenega odjemalca znižala na letno količino odjema električne energije v višini 0,1 GWh. Vsi ostali odjemalci, ki ne izpolnjujejo pogojev za status upravičenih odjemalcev, so postali tarifni odjemalci²⁹, z izključno možnostjo dobave električne energije preko lokalnih distributerjev električne energije.

Za zaokrožitev procesa liberalizacije, je bilo nacionalno prenosno omrežje, kljub večinskemu lastništvu podjetja Enel, dano v upravljanje avtonomnemu sistemskemu operaterju Gestore della Rete di Trasmissione Nazionale, S. p. A., (v nadaljevanju GRTN), nadzorovanem s strani Ministrstva za zakladništvo. Na tak način je bil zagotovljen dostop do prenosnega omrežja za vse udeležence na trgu, seveda ob določenih zakonskih pogojih.

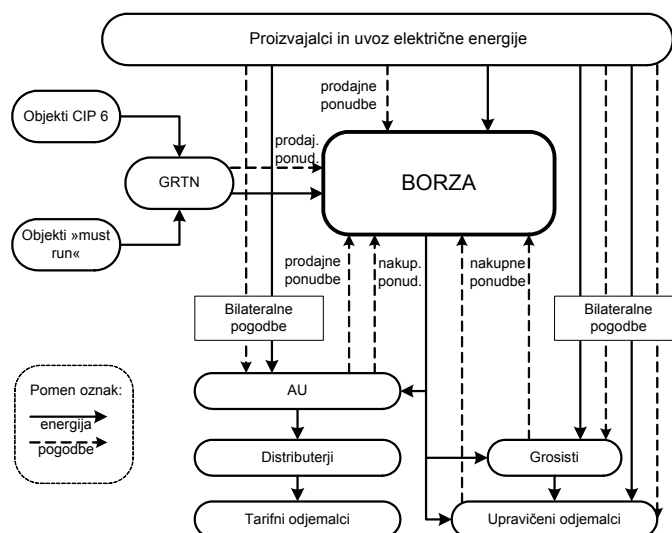
²⁹ V Italiji se uporablja oznaka »*clienti vincolati*«, kar bi v direktnem prevodu pomenilo »vezani odjemalci«. Zaradi lažjega pojmovanja bom v tekstu uporabljal prevod »tarifni odjemalci«.

Leta 2000 je bil s strani GRTN-ja ustanovljen organizator trga Gestore del Mercato Elettrico, S. p. A. (v nadaljevanju GME), z nalogo vzpostavitve italijanske borze z električno energijo, ki naj bi imela vpliv na oblikovanje cen električne energije na italijanskem trgu. Na borzi bi se srečala tako ponudba (proizvajalci) kot povpraševanje (upravičeni odjemalci, posredniki). Aktivno delovanje borze je bilo predvideno v letu 2002, kar pomeni zamik glede na določila iz uredbe »Bersani«. Ta je posledica majhnega števila udeležencev na strani ponudnikov (skupina Enel je še vedno dominanten akter na trgu) in dejstva, da je možno sklepati direktne bilateralne pogodbe na trgu (EU Energy/Country Supplement –Italy, 2002, str. 3-11).

Na strani povpraševanja bo lahko sodelovalo tudi podjetje Acquirente Unico, S. p. A. (v nadaljevanju AU). Ustanovljeno je bilo s strani podjetja GRTN (skladno z uredbo »Bersani«) z namenom zagotavljanja zanesljive oskrbe z energijo, učinkovitega ter varnega opravljanja storitev in enakega obravnavanja vseh tarifnih odjemalcev na celotnem nacionalnem območju. Danes, štiri leta po njegovi ustanovitvi, podjetje še vedno ne deluje. Tarifnim odjemalcem tako še vedno dobavlja energijo Enel oziroma proizvodni viri iz treh odprodanih GenCo. Glede na nadaljnji razvoj trga se išče odgovor, ali je podjetje AU še prava rešitev za pokrivanje potreb manjših odjemalcev. Vse bolj se namreč poudarja vloga podjetja AU kot garanta za oskrbo najrevnejših slojev odjemalcev z električno energijo.

Da bi trg z električno energijo med omenjenimi udeleženci kar najbolje deloval, skrbi Agencija za električno energijo in plin - Autorita per l'Energia Elettrica e il Gas (v nadaljevanju AEEG), ki to zagotavlja s kontrolo trga in organiziranjem le-tega po načelih nevtralnosti, transparentnosti, učinkovitosti in konkurenčnosti.

Slika 12: Shema italijanskega trga z električno energijo



Vir: <http://www.acquirenteunico.it/ita/mercato/procedure/operatori.asp>, 14. 8. 2003

Cene na italijanskem trgu z električno energijo so najvišje v Evropi. To je posledica omejene ponudbe na strani proizvodnje in med njimi še vedno dominantne vloge

skupine Enel. Tako je celotna domača proizvodnja električne energije razdeljena med Enelom (54 %) in neodvisnimi proizvajalci (38 %), pri tem niso upoštevana podjetja lokalnih skupnosti (Power in Europe, 2002, str. 1-2). Tako ni pričakovati bistvenega znižanja cen električne energije samo zaradi morebitnega delovanja borze električne energije (z omejeno ponudbo). Večji vpliv na oblikovanje cen bo imel zagon novih proizvodnih enot z visokimi donosi (nižjimi stroški na enoto proizvoda).

Za zagotavljanje koherentnosti med ukrepi in odredbami za zaokrožitev procesa liberalizacije, potrebuje italijanski sektor električne energije jasno in nedvoumno zakonsko regulativo. Trenutno v parlamentu tečejo razprave o osnutku uredbe »Marzano«, glede novih prestrukturiranj energetskega sistema. Uredba naj bi med drugim redefinirala tudi delitev pristojnosti med državo in pokrajinami, glede na zadnjo izvedeno ustavno reformo. Z ozirom na izpade električne energije, ki so se zgodili v letu 2003, pa je pričakovati tudi dodatne ukrepe italijanskega regulatorja glede ureditve razmer na trgu z električno energijo v Italiji.

5.1.1.2 Ločitev energetskih dejavnosti

5.1.1.2.1 Proizvodnja električne energije

Kar zadeva področje proizvodnje z električno energijo, je odlok št. 79/99 v interesu dviga konkurence na tem področju predvidel, da od 1. januarja 2003 dalje ne sme noben poslovni subjekt proizvesti ali uvoziti (direktno oziroma indirektno) več kot 50 % od skupne količine električne energije proizvedene in uvožene v Italijo. Posledično je moralo podjetje Enel prodati 15.000 MW proizvodnih kapacitet preko prodajnih »paketov« ustanovljenih v ta namen. To so takoimenovane GenCo: Elettrogen, Eurogen in Interpower. Odprodaja še zadnjega GenCo se je zgodila v novembru 2002.

Za kasnejše razumevanje odnosov na trgu si pogledajmo še pomen kratice CIP6. Gre za ukrep medministrskega odbora za cene, ki je bil z oznako 6 uveljavljen 29. aprila 1992. Ta je predvidel ekonomske spodbude za energijo iz objektov, ki uporabljajo obnovljive vire oziroma za prilagojene objekte. Najdaljše obdobje za pridobivanje ekonomskih spodbud je 8 let. Energijo iz teh objektov odkupuje GRTN in jo kasneje proda na avkcijah.

Od leta 2002 dalje morajo posamezni subjekti na trgu, ki so proizvedli ali uvozili v preteklem letu energijo proizvedeno s konvencionalnimi viri in pri tem dosegli letno mejo 100 GWh, zagotoviti »zeleno« energijo iz obnovljivih virov v višini 2 odstotkov. Vsak zeleni certifikat potrjuje proizvodnjo v višini 100 MW. Omenjene certifikate izdaja GRTN.

5.1.1.2.2 Prenos električne energije

Dejavnosti prenosa, dispečiranja in upravljanja prenosnega omrežja so zaradi strateške vrednosti in zanesljivosti obratovanja sistema ostale v pristojnosti države, ki jih je le-ta dodelila s koncesijo podjetju GRTN julija 2000. GRTN je javno podjetje oblikovano kot delniška družba (100 % last države). Glavne naloge GRTN-ja so:

- upravlja prenosno omrežje na nediskriminatoren način do uporabnikov;
- skrbi za razvoj in vzdrževanje prenosnega omrežja (programi predstavljeni v obliki uredb);
- priključuje na zahtevo odjemalcev le-te na omrežje po nediskriminatornih, transparentnih in neodvisnih ekonomsko-tehničnih kriterijih;
- upravlja s pretoki po omrežju;
- skrbi za delovanje interkonekcij in dodatne potrebne storitve za delovanje prenosnega omrežja;
- zagotavlja varnost, zanesljivost, učinkovitost ter najmanjše stroške storitev in oskrbe z energijo;
- prodaja na trgu energijo proizvedeno iz energetskih objektov, ki uporabljajo obnovljive vire;
- izdaja zelene certifikate in preverja obveznosti proizvajalcev in uvoznikov.

Prenosno državno omrežje obsega cca. 40.000 km omrežja. To vključuje vse visokonapetostno omrežje (380 in 220 kV), del 120/150 kV omrežja v višini 50 % celotnega obsega omrežja in vse interkonekcijske povezave s tujino. Lastništvo prenosnega omrežja ostaja v lasti obstoječih podjetij, ki jih je 16. Od tega je večinski delež omrežja v lasti podjetja Enel (94,13 %). Odnosi med GRTN-jem in lastniki omrežja so urejeni s sporazumom, ki je bil sprejet z uredbo s strani Ministrstva za industrijo, ekonomijo in obrt 22. decembra 2000 (Rapporto sulle attività del Gestore della rete di trasmissione nazionale, 2003, str. 29-39).

5.1.1.2.3 Distribucija električne energije

Uredba »Bersani« je predvidela, da dejavnost distribucije električne energije opravljajo do 31. decembra 2030 tista podjetja, ki so jo opravljala že ob uveljavitvi uredbe in so jim bile dodeljene koncesije s strani Ministrstva za industrijo v maju 2001. Predvideno je bilo povečanje učinkovitosti sistema distribucije z izvedbo racionalizacije aktivnosti preko združevanja posameznih operaterjev in v posameznih primerih tudi odprodaja distribucijske mreže ter dejavnosti podjetja Enel lokalnim podjetjem. Od 1. januarja 2031 dalje se bo dejavnost distribucije na lokalnih nivojih dodeljevala oziroma izvajala na osnovi konkurenčnih pogojev.

5.1.1.2.4 Prodaja električne energije

Z vidika prodaje električne energije, je uredba »Bersani« predvidela možnost udeležbe na trgu vsakemu poslovnemu subjektu brez omejitev. Z liberalizacijo se je na prostem trgu pojavil nov pojem – trgovec (grosist). Po uredbi je to fizična ali pravna oseba, ki kupuje in prodaja električno energijo ter se ne ukvarja z dejavnostmi proizvodnje, prenosa in distribucije.

Na strani povpraševanja pa je uredba vpeljala delitev odjemalcev na upravičene in tarifne odjemalce. Prvi lahko električno energijo kupujejo na prostem trgu, medtem ko imajo tarifni odjemalci možnost nakupa električne energije samo od distributerja, ki opravlja dejavnost na lokaciji posameznega kupca. Tarifni odjemalci distributerju plačujejo tako stroške energije kot tudi transporta. Upravičeni odjemalci se lahko za nakup električne energije prosto dogovarjajo s proizvajalci, grosisti ali GRTN-jem (za nakup energije »CIP6«). Za vsako tipologijo odjema pa upravičeni odjemalci plačajo strošek transporta v odvisnosti od cenika posamezne distribucije, ki je potrjen s strani AEEG. S prodajo tretjega GenCo se je meja za pridobitev statusa upravičenega odjemalca znižala na letno količino odjema električne energije v višini 0,1 GWh. Z novo sprejeto direktivo EU 2003/54/EC naj bi se italijanski trg z električno energijo odprl v celoti do leta 2007 (Rapporto sulle attività del Gestore della rete di trasmissione nazionale, 2003, str. 63-74).

5.1.2 Vloga novih institucij in subjektov na trgu električne energije

5.1.2.1 Upravičeni odjemalec

Uredba »Bersani« je predvidela, da si lahko dobavitelja električne energije prosto izbirajo upravičeni odjemalci. V prvi fazi od 1. aprila 1999 je uredba predvidela tak status za posamezne odjemalce, ki so imeli v preteklem letu (1998) odjem na posameznem odjemnem mestu v višini vsaj 30 GWh (vključno z lastno proizvodnjo). Omenjeni prag je veljal tudi za združene odjemalce v konzorcijih, pri čemer je moral vsak posamezni odjemalec dosegati prag letnega odjema v višini 2 GWh. Za združenja odjemalcev velja, da se morajo le-ti nahajati v isti občini ali pa v bližnjih občinah, ko gre za npr. industrijska območja. Končni uporabnik, tako individualni kot združenje, si mora pridobiti potrdilo o statusu upravičenega odjemalca od Agencije za električno energijo in plin. Od 1. januarja 2000 dalje se je meja za posamezne odjemalce oziroma združenja le-teh znižala na 20 GWh oziroma na 1GWh za posameznega odjemalca v združenju. 1. januarja 2002 se je prag za posamezne odjemalce oziroma združenja le-teh znižal na 9 GWh. Določilo o letnem odjemu v višini 1GWh za posameznega odjemalca v združenju pa je ostalo nespremenjeno. Uredba »Bersani« je predvidela, da se 90 dni po odprodaji Enelovih proizvodnih kapacitet v višini 15.000 MW, status upravičenega odjemalca dodeli vsakemu končnemu uporabniku (posameznemu ali združenju odjemalcev), katerega letni odjem

v preteklem letu, izmerjen na posameznem odjemnem mestu na področju italijanskega trga, presega 0,1 GWh (Carioti Fausto, 2002, str. 15-18). Ti pogoji so stopili v veljavo 29. aprila 2003.

Z istim dnem je Agencija začela objavljati na svojih spletnih straneh tudi sezname upravičenih odjemalcev in združenj odjemalcev. Z uredbo št. 20/03 je Agencija poenostavila postopke za nove končne kupce, ki presegajo letni odjem nad 0,1 GWh in bi radi sodelovali na odprtem trgu. Tako je dolžnost distribucijskih podjetij, da Agenciji posredujejo sezname končnih kupcev priključenih na njihovo omrežje, katerih odjem v letu 2002 presega 0,1 GWh. Na osnovi teh podatkov bo Agencija obveščala potencialne upravičene odjemalce, da si lahko prosto izbirajo dobavitelja električne energije. Če odjemalec do 31. marca tekočega leta ne posreduje potrjenega obrazca s strani upravljalca omrežja o mejni letni porabi 0,1 GWh v preteklem letu, izgubi status upravičenega odjemalca. Upravičeni odjemalec lahko ostane na tarifnem trgu za obdobje dveh let z enkratnim podaljšanjem, če zanj odprt trg zaenkrat ni zanimiv. Do začetka delovanja borze se ta rok lahko podaljša za več kot dve leti. Tudi odjemalec, ki že sodeluje na odprtem trgu lahko spet postane tarifni odjemalec (v primeru npr. nekonkurenčnih ponudb). To stori z izjavo, ki jo posreduje Agenciji z namenom izgube statusa upravičenega odjemalca. Tudi to obdobje lahko traja največ dve leti z enkratnim podaljšanjem (Relazione annuale sullo stato dei servizi e sull'attività svolta, 2003, str. 143-147).

Upravičeni odjemalci si do začetka delovanja borze z električno energijo lahko zagotovijo električno energijo samo s sklenitvijo bilateralne pogodbe s trgovci ali ostalimi ponudniki. Poleg same energije vsi odjemalci (razen gospodinjstev) plačujejo še nadomestilo za transport električne energije (stroški prenosnega in distribucijskega omrežja) v odvisnosti od cenika posameznega distributerja. Plačuje se tistemu distributerju, v čigar pristojnosti je posamezno odjemno mesto. Na cenik posameznega distributerja da soglasje Agencija. Tarifni razredi so določeni glede na napetostne nivoje odjema električne energije in glede na vrsto odjema (javna razsvetljava ...). Poleg tega plačajo odjemalci na prostem trgu še:

- tarifno komponento A (za kritje stroškov elektroenergetskega sistema, ki imajo splošen interes – razvoj, spodbujanje rabe obnovljivih virov);
- tarifno komponento UC₃ (za kritje dodatnih stroškov elektroenergetskega sistema).

Vrednosti omenjenih komponent določi Agencija, ki jih tudi periodično obnavlja.

5.1.2.2 Regulator trga

Trg z električno energijo je predmet regulacije in kontrole, ki jo vrši Agencija za električno energijo in plin - AEEG (Autorita per l'Energia Elettrica e il Gas). To je javna neodvisno administrativno telo, ki je bilo ustanovljeno z zakonom št. 481 (novembra 1995) z nalogo zagotavljanja konkurenčnosti in učinkovitosti v sektorjih z električno energijo in plinom, ter zagotavljanja ustreznih kvalitativnih nivojev pri opravljanju

storitev. Aktivnosti Agencije obsegajo zlasti področja, na katerih trg ne bi zagotovil udeležencem delovanja konkurenčnih mehanizmov zaradi tehničnih, pravnih ali drugih omejitev. Osnovne aktivnosti so predvsem (Che cosa è l'Autorità per l'energia elettrica e il gas, 2003, str. 1-6):

- reforma na področju tarif v električnem sektorju,
- uvedba načinov za dodeljevanje uvoznih kapacitet glede na prenosne omejitve v interkonekcijskem omrežju,
- uvedba objektivnih, nevtralnih in transparentnih tehnično-ekonomskih pravil za zagotavljanje dostopa do omrežja za vse uporabnike električnega omrežja,
- dvig kvalitete opravljanja storitev pri dobavi električne energije in plina,
- sprememba dobavnih pogojev pri dobavi električne energije in plina,
- vrednotenje reklamacij, zahtev in pripomb s strani uporabnikov.

Agencija opravlja tudi posvetovalne aktivnosti v zvezi s sprejemanjem ukrepov, ki so v pristojnosti drugih institucij kot npr. Ministrstva za proizvodne aktivnosti in Agencije za zagotavljanje konkurence in trga. AEEG je član Firenškega foruma³⁰, Madridskega foruma³¹ in sveta evropskih regulatorjev (CEER)³² - posvetovalnega organa evropskih regulatorjev.

Agencija je kolektivni organ v sestavi predsednika in dveh članov, ki jih imenuje z odlokom predsednik republike. Obveznosti trajajo sedem let in so neponovljive.

5.1.2.3 Organizator trga in borza z električno energijo

Organizator trga – GME (Gestore del Mercato Elettrico, S. p. A.) je delniška družba ustanovljena s strani GRTN-ja, kot je to predvidel 5. člen uredbe št. 79/99. Po omenjenem členu uredbe opravlja GME naslednje naloge:

- organizira trg z električno energijo po nevtralnih, transparentnih in objektivnih kriterijih, s konkurenco med proizvajalci;
- izravnava ponudbo in povpraševanje po energiji, predvidi dolžnosti pri nadzoru proizvajalcev in uvoznikov električne energije, ki niso vključeni v bilateralne pogodbe;
- vodi delovanje borze z električno energijo.

Skladno s podzakonskim aktom sprejetim novembra 1999 je GME zadolžen tudi za organiziranje trgovanja z zelenimi certifikati. Delovanje borze naj bi trgu z električno

³⁰ Firenški forum je forum nacionalnih regulatorjev. Nastal je na pobudo Evropske komisije leta 1998. Forum obravnava teme s področja vzpostavitve mednarodnega trga z električno energijo, ki niso podrobno obravnavane v evropski direktivi. Najpomembnejše naloge so s področja meril za čezmejno trgovanje, tarifacije in obvladovanje čezmejnih zmogljivosti.

³¹ Madridski forum poleg regulatorjev vključuje tudi druge udeležence na trgu z zemeljskim plinom.

³² Kratica izhaja iz: Council of European Energy Regulators. Združuje regulatorje članic EU in je mesto za stike z Direktoratom evropske komisije za energijo in transport (DG TREN). Vzdržuje tudi delovne odnose z regulatorji v državah pristopnicah v EU.

energijo povečalo likvidnost, zmanjšalo stroške transakcij, povečalo transparentnost glede oblikovanja cen in poenostavilo ugotavljanje dogovornega delovanja na borzi.

Po uredbi je organizatorju trga zaupano ekonomsko vodenje trga z električno energijo, kar v začetni fazi pomeni izdelavo pravil za delovanje organiziranega trga. Pravila za delovanje borze z električno energijo so bila odobrena s sprejetjem odloka 9. maja 2001. Predmet pravil je organiziran trg, ki ga upravlja GME in je sestavljen iz trga z električno energijo in trga z zelenimi certifikati.

Trg z električno energijo je razdeljen na:

- trg z energijo za dan vnaprej (*Mercato del Giorno Prima - MGP*),
- poravnalni trg (*Mercato di Aggiustamento - MA*),
- trg za nakup virov za storitev dispečiranja (*Mercato del Servizio di Dispacciamento - MSD*).

Tehnična navodila za delovanje borze so bila posredovana 18. julija 2002 s strani GME-ja Ministrstvu za proizvodne aktivnosti, kjer še vedno čakajo na odobritev skupaj z odlokom o začetku delovanja borze z električno energijo. Eksperimentalno in v manjšem obsegu je borza začela z delom 1. julija 2003. Dokončno polno delovanje borze z električno energijo je po zagotovilih vlade napovedano za januar 2004 (Il Mercato Elettrico: regole ed opportunità per gli operatori, 2003, str. 1-37).

5.2 ANALIZA TRŽNIH PRILOŽNOSTI NA ITALIJANSKEM TRGU

5.2.1 Tržni potencial

V naslednjih podpoglavjih bom raziskal ciljni trg – italijanski trg z električno energijo in pri tem analiziral velikost celotnega trga, njegovo strukturo, rast in donosnost.

5.2.1.1 Bilanca in struktura trga z električno energijo v letu 2002

Bilanca udeležencev na trgu z električno energijo v letu 2002, ki jo prikazuje Tabela 8, kaže na prisotnost različnih kategorij udeležencev v strukturi trga, ob evidentirani izmenjavi energije med njimi. Tako bilanca prikazuje 9 kategorij udeležencev v odvisnosti od njihovih proizvodnih zmogljivosti in uporabniških karakteristik (Relazione annuale sullo stato dei servizi e sull'attività svolta, 2003, str. 143-146).

Glede proizvajalcev električne energije, je iz bilance razvidna dominantna vloga skupine Enel, ki proizvede skoraj 54 % od skupne neto proizvodnje (vključene tudi izgube in prečrpovalna energija) in ima 66 % delež pri končni prodaji energije. V to skupino so vključeni še Enel Produzione, S. p. A., Enel Green Power, S. p. A., Eurogen, S. p. A. (do konca meseca maja 2002), Interpower, S. p. A., Enel Trade, S. p. A., in Enel Energija, S. p. A. Skupino glavnih konkurentov sestavlja podjetje Edison, S. p. A., s povezanimi podjetji za prodajo in podjetja, ki jih je odprodal Enel. To

sta podjetji Endesa, S. p. A., in Edipower, S. p. A. (od meseca maja 2002 dalje). V letu 2002 je ta skupina prispevala 24 % delež proizvodnje, na prodajni strani pa je imela samo 5 % delež. V skupini ostalih večjih proizvajalcev lahko najdemo preostala proizvodna podjetja, ki imajo posamezen delež v skupni proizvodnji med 0,5 in 2 %. Tu najdemo Eni Power, S. p. A., in večja lokalna podjetja (Aem Milano, S. p. A., CVA Idroenergia, S. p. A., Asm Brescia, S. p. A., Aem Torino, S. p. A., in Acea Roma, S. p. A.) z njihovimi komercialnimi družbami. Manjši proizvajalci si prisvajajo posamezne manjše deleže od podjetij v lasti lokalnih skupnosti. Samoproizvajalci vključujejo cca. 1000 objektov, ki proizvajajo predvsem za zadovoljevanje lastnih potreb.

Tabela 8: Struktura bilance trga z električno energijo v Italiji v letu 2002

Kategorija	Skupina Enel	Glavne konkurenčne skupine	Večji proizvajalci	Manjši proizvajalci	Samo - proizvajalci	Neodvisni grosisti	Tuji grosisti	Konzorciji grosistov	Končni odjemalci	Skupno
Neto proizvodnja	145,0	65,0	16,7	22,6	21,0	0,0	0,0	0,0	0,0	270,3
<i>od tega: CIP 6</i>	4,0	22,1	2,1	20,2	5,8	0,0	0,0	0,0	0,0	54,1
Energija za prečrpov. elek.	10,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,6
Neto tujina	23,0	2,1	1,5	0,1	0,0	5,7	6,6	4,7	7,0	50,6
<i>Pogodbe ENEL</i>	22,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	22,5
<i>Dodeljeno od GRTN</i>	0,0	1,3	1,2	0,0	0,0	4,8	1,7	1,8	6,0	16,9
<i>Dodeljeno od tujih uprav.</i>	0,5	0,8	0,2	0,1	0,0	0,8	4,8	2,9	1,0	11,2
Neto prenos	48,3	-51,0	-1,1	-18,3	-2,8	5,2	1,9	7,1	10,6	0,0
<i>od tega: CIP 6</i>	29,1	5,3	2,2	0,2	0,0	3,7	1,8	1,4	10,6	54,1
Izgube	13,2	1,0	1,1	0,3	1,2	0,7	0,5	0,8	1,1	19,9
Skupaj viri	192,7	15,1	16,0	4,1	17,1	10,2	7,9	11,0	16,4	290,5
Zaprta trg	162,9	0,0	10,4	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	175,2
Prosti trg	29,8	15,1	5,6	2,1	17,1	10,2	7,9	11,0	16,4	115,3
<i>od tega:</i>										
<i>direktna prodaja / lastna raba</i>	20,1	5,2	3,7	0,8	17,1	4,7	7,5	4,9	16,4	80,4
<i>prodaja preko konzorcijev</i>	9,7	9,9	1,9	1,3	0,0	5,5	0,5	6,1	0,0	34,9
Prodaja in končna poraba	192,7	15,1	16,0	4,1	17,1	10,2	7,9	11,0	16,4	290,5

Vir: Relazione annuale sullo stato dei servizi e sull'attività svolta, 2003, str. 144

Glede prodaje na debelo (grosisti) je v bilanci podana ločitev znotraj te skupine glede na logiko trga. Tako so v kategoriji tuji grosisti le-ti združeni s podjetji s sedežem v tujini. Združenja grosistov delujejo prioritarno na račun njihovih združenj za nakup električne energije. Tako so skoraj vsa taka večja združenja osnovala združenje za grosistično prodajo ali pa so v fazi ustanavljanja le-te. Zadnja skupina (neodvisni grosisti) vsebuje vse tiste preostale grosiste, ki nimajo pomembnih lastniških ali pridružitvenih povezav s proizvajalci ali drugimi subjekti na trgu z električno energijo.

Zadnjo skupino v Tabeli 8 sestavljajo končni odjemalci (večji porabniki električne energije), ki delujejo direktno na trgu za pridobitev uvoznih kapacitet ali enot CIP6. Kot je prikazano v zadnjih vrsticah bilance, imajo proizvajalci in grosisti zagotovljen največji delež v končni porabi.

Podrobnejšo analizo zahtevajo tudi izmenjave energije med posameznimi udeleženci trga (pozitiven predznak za prejeta energijo, negativen za oddano). Te sestavljajo: prenos enot moči CIP6 GRTN-ju (v drugi vrsti Tabele 8), razdelitev energije s strani GRTN-ja na odprtem trgu (avkcije CIP6), dodelitev preostalih enot CIP6 zaprtemu trgu, izmenjave energije na odprtem trgu med grosisti (s prodajo energije ob viških in nakupom ob primanjkljajih) in prodaja distributerjem za dobavo energije na zaprtem trgu. K zelo pozitivni izmenjavi skupine Enel prispevajo tako dodelitev CIP6 za odprti in zaprti trg kot tudi nakup energije od glavnih konkurenčnih skupin (skoraj polovico proizvedene), ki je namenjen prodaji na zaprtem trgu. Za zelo negativen saldo izmenjav glavnih konkurenčnih skupin je razlog v visokem odstopu energije CIP6 GRTN-ju, v nasprotju z bolj skromnimi dodelitvami in zanemarljivimi izmenjavami. Taka izmenjava z GRTN-jem je razlaga tudi za negativno vrednost za odstop energije s strani malih proizvajalcev. Dodelitev energije CIP6 je razlog za glavni obseg izmenjav za neodvisne in tuje grosiste, medtem ko za združenja grosistov večina odprodaj izhaja iz njihovih medsebojnih izmenjav. Za skupino končnih uporabnikov pa pozitivna izmenjava izhaja iz dodelitve CIP6 s prekinljivimi pogodbami.

Seštevek proizvodnje, salda tujine in neto prenosov, zmanjšan za energijo, namenjeno prečrpovalnim elektrarnam in izgube, predstavlja celotne razpoložljive količine energije za prodajo na končnem trgu. Prodaja na prostem trgu (brez upoštevanja lastne rabe pri samoproizvajalcih) je narasla za 30 % v primerjavi z letom 2001. V strukturi celotne prodaje električne energije na italijanskem trgu je delež upravičenih odjemalcev v letu 2002 znašal 40 %, 60 % delež imajo tarifni odjemalci. Direktna prodaja končnim uporabnikom predstavlja nekaj manj kot 65 % celotne prodaje na odprtem trgu (izvzeti so samoproizvajalci). Lastni nakupi energije končnih uporabnikov predstavljajo 26 % celotne direktne prodaje odprtemu trgu (izvzeti so samoproizvajalci). Končni uporabniki si električno energijo zagotovijo bodisi s pridobitvijo uvoznih kapacitet ali nakupom energije CIP6. Glavni dobavitelj na trgu direktne prodaje je skupina Enel z 32 % tržnim deležem (izvzeti so samoproizvajalci), daleč zadaj mu sledijo tuji grosisti. Končne uporabnike, ki so v sestavih združenj, v glavnem oskrbujejo skupina Enel in glavne konkurenčne skupine (skupni delež 56 %), združenja grosistov pokrivajo samo 17 % delež skupne prodaje združenjem.

5.2.1.2 Napovedi porabe električne energije do leta 2012

Za napoved porabe v prihodnjih letih so se upoštevale zgodovinske serije podatkov odjema električne energije na italijanskem prenosnem omrežju in pa podatki o rasti italijanskega bruto domačega proizvoda (BDP).

V obdobju od 2002 do 2012 je predvidena umirjena srednja letna stopnja rasti BDP-ja v višini 2,7 %. Tak scenarij, ki predvideva v srednjeročnem obdobju vzpostavitev normalnih razmer tako na trgu primarnih energentov kot tudi v ekonomskem razvoju glavnih držav, lahko hitro dobi negativen trend kot posledico razvoja dogodkov na Bližnjem vzhodu in Iraku.

Tabela 9: Predvidena rast porabe električne energije v Italiji do leta 2012

Leto	Letna poraba (TWh)	Srednja letna rast porabe (%)	Srednja letna rast BDP (%)	Električna intenzivnost (%)
1985	195,0			
		3,8	2,9	0,9
1990	235,1			
		2,1	1,3	0,8
1995	261,0			
		2,7	1,9	0,8
2000	298,5			
		2,1	1,8	0,3
2001	304,8			
		2,9	2,0	0,9
2006	351,3			
		3,0	2,9	0,1
2012	420,0			

Vir: Programma triennale di sviluppo della rete elettrica di trasmissione nazionale, 2003, str. 1-13

Zadnje analize električne intenzivnosti³³ v Italiji kažejo, da je potrebna električna energija za pridobitev enote bruto domačega proizvoda na še vedno relativno nižji stopnji v primerjavi z drugimi bolj industrializiranimi državami. Medtem ko je v drugih državah intenzivnost ocenjena kot stabilna ali je v rahlem padanju, je za Italijo v srednjeročnem obdobju tendenca pozitivna. V napovedi za naslednjih 10 let se upošteva umirjena rast celotne intenzivnosti za vso državo, katere srednja letna stopnja znaša + 0,3 %. To je več kot razpolovljen trend, ki je bil opazen v '90 letih (0,8-0,9 %).

V Italiji je znašal odjem električne energije na prenosnem omrežju v letu 2002 310,4 TWh (+1,9 % glede na 304,8 TWh v letu 2001). Le-ta naj bi se povečeval z letno srednjo stopnjo rasti 3,1 %, kar bi pomenilo v letu 2006 odjem 351,3 TWh in 420,0 TWh v letu 2012 (Programma triennale di sviluppo della rete elettrica di trasmissione nazionale, 2003, str. 1.12)

Glede razvoja porabe električne energije po posameznih glavnih sektorjih, ki so prikazani v Tabeli 10, lahko ugotovimo dominantno vlogo industrije. Njen delež v letu 2012 znaša skoraj polovico odjema, s stopnjo rasti³⁴ nižjo kot velja za celotni odjem. Sektor storitvenih dejavnosti, ki je že v letu 2000 po porabi električne energije presegel zasebni sektor³⁵, bo tudi v naslednjem desetletju obdržal vlogo najdinamičnejšega sektorja (letna srednja stopnja rasti +4,9 %). V letu 2012 bo storitveni sektor dosegel skoraj tretjino celotnega odjema (29 %, brez upoštevanja izgub). Prispevek kmetijskega sektorja bo dokaj stabilen in bo v celotni strukturi okoli 1 %.

³³ Električna intenzivnost je definirana kot poraba (potrebne) električne energije na enoto bruto domačega proizvoda (BDP). Indikator omogoča ovrednotiti porabo električne energije gospodarstva in njegovo električno (energetsko) učinkovitost.

³⁴ V celotnem obdobju od 2001 do 2012 je predvidena letna srednja stopnja rasti + 2,4 %.

³⁵ V celotnem obdobju od 2001 do 2012 je predvidena letna srednja stopnja rasti + 2,0 %.

Tabela 10: Predvidena rast porabe električne energije po sektorjih v Italiji do leta 2012

Kategorija	Poraba (TWh)	Napoved porabe (TWh)		Letna rast v obdobju (%)	
		2001	2006	2012	2006/01
Sektorji porabe					
Kmetijstvo	5,0	4,8	5,6	-0,8	2,6
Industrija	151,7	167,5	196,1	2,0	2,7
Storitveni sektor	66,6	85,3	112,8	5,1	4,8
Gospodinjstva	62,4	70,7	78,0	2,5	1,7
Izgube omrežja	19,1	23,0	27,5	3,8	3,0
Skupaj	304,8	351,3	420,0	2,9	3,0

Vir: Programma triennale di sviluppo della rete elettrica di trasmissione nazionale, 2003, str. 1-15

Za potencialne udeležence na italijanskem trgu z električno energijo je zanimiva tudi struktura proizvodnih virov v elektroenergetski bilanci italijanskega trga v prihodnje. Tabela 11 prikazuje spremembe v strukturi primarnih virov v proizvodnji električne energije. Ker ima Italija proizvodno strukturo razdeljeno v razmerju 18 % - hidro in 82 % - termo (leto 2002) je tudi strošek proizvedene električne energije med najvišjimi v Evropi in znaša cca. 8,5 c€/kWh (april 2002) (Carioti Fausto, 2003, str. 18-19). Iz tabele je razvidno, da se zato zmanjšuje delež tekočih goriv ob povečevanju uporabe plina.

Sama sprememba strukture še ne bo narekovala bistvenega znižanja proizvodnih cen električne energije na italijanskem trgu. Te se bodo v naslednjih 10 letih deloma znižale kot posledica povečevanja učinkovitosti proizvodnje, zaradi naraščanja cene goriv pa bo ta padec minimalen. Delež uvožene energije od celotnega odjema na omrežju se bo še povečal iz 14,9 % v letu 2000 na 16,5 % v letu 2010.

Tabela 11: Predvidena proizvodna bilanca italijanskega elektroenergetskega sektorja do leta 2010

Kategorija	2000		2010		Razlika 2000/10	
	TWh	%	TWh	%	TWh	%
1) Uvoz	44,4		60,0		15,6	
2) Proizvodnja	276,6	100,0	330,0	100,0	53,4	
- trda goriva	26,3	9,5	40,0	12,1	13,7	2,6
- plin	97,6	35,3	171,0	51,8	73,4	16,5
- naftni derivati	81,9	29,6	34,5	10,5	-47,4	-19,2
- hidro	44,9	16,2	49,4	15,0	4,5	-1,3
- obnovljivi viri	9,2	3,3	25,7	7,8	16,5	4,5
- prečrpovalna	4,0	1,4	4,0	1,2	0,0	-0,2
- ostala goriva	12,8	4,6	6,4	1,9	-6,4	-2,7
3) Izgube	22,5		26,0		3,5	
Odjem na omrežju (1+2-3)	298,5		364,0		65,5	

Vir: Relazione annuale sullo stato dei servizi e sull'attività svolta, 2003, str. 132

5.2.1.3 Gibanje cen električne energije

V nadaljevanju so podane cene za sedem tipičnih odjemnih skupin industrijskih uporabnikov na italijanskem trgu (letni odjem od 50 MWh do 50 GWh). Tabelarična primerjava nivoja cen električne energije italijanskih uporabnikov v primerjavi z drugimi evropskimi uporabniki bo služila za ugotavljanje dejanskega stanja cen na italijanskem trgu v primerjavi z ostalimi evropskimi državami.

Tabela 12: Standardne odjemne skupine za industrijski odjem po Eurostatu

Odjemna skupina (oznaka)	Letna poraba (kWh)	Največja moč (kW)	Letne obratovalne ure (h)
la	30.000	30	1.000
lb	50.000	50	1.000
lc	160.000	100	1.600
ld	1.250.000	500	2.500
le	2.000.000	500	4.000
lf	10.000.000	2.500	4.000
lg	24.000.000	4.000	6.000
lh	50.000.000	10.000	5.000
li	70.000.000	10.000	7.000

Vir: *Statistics in focus*, 2002, str. 1

Pri tem cene z dajatvami vključujejo vse dajatve in davek na dodano vrednost (DDV), medtem ko cene brez dajatev ne vključujejo omenjenih dodatkov (samo stroške električne energije, uporabe omrežja in nedavčne dodatke) (*Statistics in focus*, 2002, str. 1-7).

Kot je razvidno iz Tabele 13 se cene električne energije za italijanska podjetja (z ali brez davkov) nahajajo vedno nad evropskim povprečjem. Razlike se povečujejo glede na velikost odjema navedenih skupin. Največja razlika je prisotna pri tipologiji srednjih odjemalcev. Če primerjamo cene z davki, doseže razlika med italijanskimi in povprečnimi evropskimi cenami svoj maksimum (55,6 %), pri tipu odjemalca z letnim odjemom 10 GWh. Primerjava cene brez davkov pokaže manjše razlikovanje (45,9 %), ki je največje pri tipu odjemalca z letnim odjemom 24 GWh. Na splošno velja, da je odstopanje italijanskih cen (brez davka) v primerjavi s povprečnimi evropskimi cenami manjše pri vrstah odjemalcev z nižjim odjemom in nasprotno višje za večje odjemalce, predvsem kot posledica manjših davčnih obremenitev.

Z izjemo najmanjše odjemne skupine (50 MWh) in dveh največjih (50 in 70 GWh), imajo industrijske cene za energijo brez davka podobno dinamiko sprememb, kot je evropsko povprečje (glej Tabela 14, na str. 95). Za italijanske industrijske cene lahko navedemo, da ima delež povečevanja sistemskih prispevkov večjo vlogo kot pa zmanjševanje posameznih komponent industrijskih cen. Posledično so spremembe cen brez davkov vedno večje kot tistih z vključenimi dajatvami.

Tabela 13: Cene električne energije v posameznih državah - po odjemnih skupinah (za industrijski odjem)

(c€/kWh)

Država	Standardne odjemne skupine													
	lb		lc		le		lf		lg		lh		li	
	Z vsemi dajatvami	Brez dajatev	Z vsemi dajatvami	Brez dajatev	Z vsemi dajatvami	Brez dajatev	Z vsemi dajatvami	Brez dajatev	Z vsemi dajatvami	Brez dajatev	Z vsemi dajatvami	Brez dajatev	Z vsemi dajatvami	Brez dajatev
Avstrija	13,8	9,7	12,7	8,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Belgija	15,9	13,0	13,7	11,2	9,2	7,6	8,4	7,0	7,0	5,8	6,2	5,2	5,4	4,5
Danska	11,2	6,7	10,9	6,4	10,4	6,0	-	-	-	-	-	-	-	-
Finska	7,4	5,7	7,0	5,3	5,5	4,0	5,4	4,0	5,0	3,7	4,1	3,0	4,0	2,9
Francija ^(A)	10,4	8,6	9,6	7,9	6,5	5,6	6,5	5,6	5,7	4,9	-	-	-	-
Nemčija ^(A)	15,3	12,9	12,5	10,4	8,1	6,6	7,5	6,1	6,4	5,2	6,8	5,5	6,1	4,9
Grčija	9,4	8,7	8,6	8,0	6,4	5,9	6,4	5,9	5,4	5,0	5,0	4,6	4,4	4,1
Irska	14,3	12,7	12,6	11,2	9,4	8,4	8,4	7,4	7,3	6,5	7,1	6,4	6,5	5,7
Italija ^(B)	14,0	10,1	12,8	9,1	11,6	8,0	11,0	8,1	9,6	7,4	8,9	6,8	8,4	6,3
Luksemburg	13,7	12,2	10,7	9,4	7,5	6,5	4,9	4,4	4,2	3,8	4,5	4,1	4,0	3,6
Norveška	7,3	5,9	7,9	6,4	5,1	4,1	4,8	3,9	4,0	3,2	3,7	3,0	3,6	2,9
Nizozemska	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Portugalska	10,0	10,0	10,5	8,3	7,6	6,7	7,0	6,6	7,0	5,6	5,8	5,1	5,3	4,7
Velika Britanija	10,9	8,6	10,0	8,1	7,0	5,7	6,2	5,0	5,7	4,7	5,5	4,5	5,3	4,4
Španija	12,0	9,9	8,6	7,1	6,3	5,2	6,0	4,9	5,7	4,7	5,6	4,6	5,5	4,5
Švedska	4,5	3,6	4,2	3,3	3,8	3,0	3,5	2,8	3,2	2,6	3,3	2,6	3,1	2,5
Tehtano evropsko povprečje ^(C)	11,9	9,6	10,4	8,3	7,5	6,0	7,0	5,7	6,2	5,0	6,1	4,9	5,7	4,6
Italija: odmik ^(D)	17,2	5,0	22,6	8,7	54,0	33,6	55,6	42,3	54,6	45,9	44,4	36,9	46,5	38,3

Opombe:

- cene v tabeli veljajo na dan 1. julij 2002,
- (A) - aritmetična srednja vrednost cen z različnih področij,
- (B) - sistemske dajatve (komponente A in UC) so vključene v ceno z dajatvami,
- (C) - tehtano povprečje s posameznimi nacionalnimi industrijskimi odjemi v letu 2000,
- (D) - odstopanja v odstotkih glede na tehtano evropsko povprečje.

Vir: Statistics in focus, 2002, str. 1-7 in lastni izračuni

Omeniti velja še posebnost za tipologijo odjemalca z letnim odjemom 50 MWh, za katerega se je cena julija 2002 (z ali brez davka) občutno povečala v primerjavi s prejšnjim letom. To je posledica dejstva, da je bila v začetku leta 2002 industrijskim tarifam ukinjena komponenta postopnosti (sestavljena iz zelo negativne vrednosti za omenjeno in ostale tipologije odjemalcev).

Za tip večjega industrijskega odjema po Eurostatu – skupina lg, se je italijanska drobnoprodajna cena brez vseh dajatev povečala za 43 % (obdobje od januarja 1999 do januarja 2003) in znižala za 4 % (obdobje od januarja 2001 do januarja 2003). Po drugi strani pa se je za tip manjšega industrijskega odjema po Eurostatu – skupina lb, drobnoprodajna cena brez vseh dajatev znižala za 10 % (obdobje od januarja 1999 do januarja 2003) in povečala za 18 % (obdobje od januarja 2001 do januarja 2003). Omenjena primerjava kaže na to, da so pred začetkom odpiranja trga z električno energijo v Italiji manjši odjemalci preko cene električne energije subvencionirali večje

odjemalce. (Second Benchmarking Report on the Implementation of the Internal Electricity and Gas Market, 2003, str. 41).

Tabela 14: Spremembe cen električne energije v posameznih državah - po odjemnih skupinah (za industrijski odjem)

(v %)

Država	Standardne odjemne skupine													
	lb		lc		le		lf		lg		lh		li	
	Z vsemi dajatvami	Brez dajatev	Z vsemi dajatvami	Brez dajatev	Z vsemi dajatvami	Brez dajatev	Z vsemi dajatvami	Brez dajatev	Z vsemi dajatvami	Brez dajatev	Z vsemi dajatvami	Brez dajatev	Z vsemi dajatvami	Brez dajatev
Avstrija	0,1	-5,2	-4,0	-7,8		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Belgija	1,4	1,6	1,2	1,3	-1,5	-1,2	-1,4	-1,0	-1,5	-1,1	-1,1	-1,1	-1,4	-1,1
Danska	2,1	2,3	3,6	4,3	4,8	5,9	-	-	-	-	-	-	-	-
Finska	4,0	4,2	4,0	4,3	5,4	5,9	5,3	5,9	6,2	6,8	7,4	8,5	8,0	9,6
Francija ^(A)	1,0	0,9	1,0	1,0	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	-	-	-	-
Nemčija ^(A)	-4,5	-3,0	-2,9	-2,8	-3,3	-3,4	-3,5	-3,7	-2,0	-2,1	-2,2	-2,4	-0,8	-0,8
Grčija	0,2	0,1	-0,8	-0,3	0,2	-0,2	0,2	-0,2	0,5	0,5	-0,4	-1,0	0,0	-0,7
Irska	0,9	0,9	3,1	3,1	26,5	26,4	20,2	20,2	22,2	22,1	18,9	19,1	18,6	18,3
Italija ^(B)	27,5	30,7	-0,4	-4,5	1,0	-3,3	3,7	-0,3	7,9	3,9	11,2	7,8	7,9	4,0
Luksemburg	2,5	1,0	2,8	1,0	3,9	1,0	0,5	0,7	0,6	0,3	0,4	0,5	0,6	0,6
Norveška	4,0	4,0	4,3	4,3	-0,7	-0,8	10,0	10,2	8,3	8,4	5,7	5,6	5,2	5,6
Nizozemska	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Portugalska	-9,5	-5,0	15,9	-3,8	11,5	2,2	2,2	1,9	24,9	4,9	17,1	6,2	16,0	6,8
Velika Britanija	-22,1	-23,3	-22,8	-21,4	-14,2	-10,6	-16,7	-12,4	-15,2	-10,1	-15,9	-9,7	-14,3	-6,5
Španija	1,0	1,0	2,8	2,7	-5,5	-5,4	-4,9	-5,0	-4,5	-4,6	-4,1	-4,1	-4,0	-4,0
Švedska	-12,6	-12,5	-13,9	-14,1	-19,3	-19,4	-17,0	-17,0	-17,1	-17,0	-17,2	-17,2	-17,1	-17,0
Tehtano evropsko povprečje ^(C)	-1,4	-1,3	-4,1	-4,8	-3,0	-3,4	-2,7	-2,8	-1,1	-1,3	-1,5	-1,3	-1,4	-0,9

Opombe:

- spremembe v tabeli so podane v odstotkih za obdobje julij 2002 - julij 2001,
- (A) - aritmetična srednja vrednost cen z različnih področij,
- (B) - sistemske dajatve (komponente A in UC) so vključene v ceno z dajatvami,
- (C) - tehtano povprečje s posameznimi nacionalnimi industrijskimi odjemi v letu 2000.

Vir: *Statistics in focus, 2002, str. 1-7 in lastni izračuni*

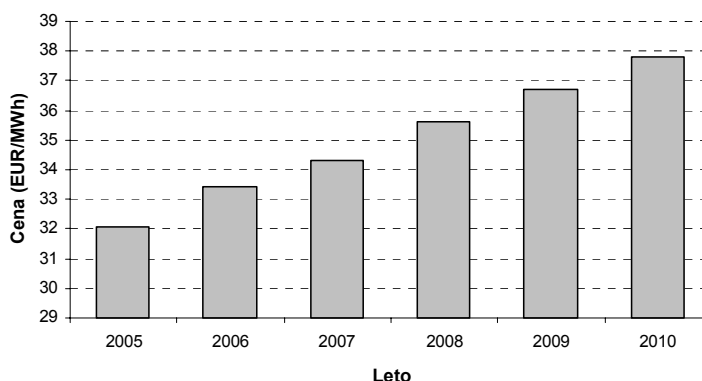
Na splošno velja, da je gibanje cen električne energije v neposredni povezavi z gibanjem stroškov proizvodnje oziroma stroškov goriv za elektroenergetske proizvodne objekte (premog, plin, nafta, uran). Predvidena je konstantna cena premoga za nadaljnjih 30 let. Pri plinu in tudi nafti pa so pričakovana večja nihanja. Rahlemu padcu cen nafte in plina (občutnejši padec cen nafte) okrog leta 2000 naj bi sledila konstantna rast. Tako naj bi koeficient rasti, v primerjavi z izhodiščnim letom 1995 (koeficient rasti enak 1), znašal v letu 2030 za plin 1,57 in za nafto 1,39.

Za evropske trge z električno energijo je pričakovati, da bodo povprečni stroški proizvodnje električne energije do leta 2020 zmerno upadali kljub višanju cen večine goriv, ki se uporabljajo pri proizvodnji električne energije. Razlogi za tak trend gibanja so povečanje konkurenčnosti, večja učinkovitost proizvodnje, večja uporaba tehnologij kogeneracije in umirjanje potreb po novih proizvodnih zmogljivostih. Rast proizvodnih stroškov po letu 2015 pa je pričakovati kot posledico naraščanja investicij za

kompensacijo proizvodnih zmogljivosti zaprtih jedrskih objektov in občutnejšega naraščanja cen goriv.

Trenutni trend cen na evropskih trgih z električno energijo ne odraža takih napovedi. Rast cen na evropskih trgih, ki je bila najbolj opazna v letu 2003, se bo po mnenju udeležencev trga nadaljevala tudi v prihodnje. Slika 13 prikazuje vrednosti terminskih pogodb za letno dobavo pasovne energije³⁶ do leta 2010.

Slika 13: Vrednosti terminskih pogodb na borzi EEX³⁷ za letno dobavo pasovne energije



Vir: Spletna stran borze EEX, <http://www.eex.de>, 26. 2. 2004

Novе investicije v proizvodne enote so v naslednjih letih načrtovane predvsem v segmentih trga, ki so upravičeni do državnih subvencij, razen v državah, kjer cene električne energije že upravičujejo nove investicije (Italija). Evropska trgovačna shema s pravicami do emisij CO₂, ki naj bi začela delovati z letom 2005, bo dodaten dejavnik, ki bo omejil proizvodnjo iz fosilnih goriv ali vsaj povečal njene stroške.

Gibanje povprečne tarife za električno energijo sledi gibanjem proizvodnih stroškov. Za leto 2020 se predvideva, da bo povprečna tarifa za električno energijo 15 % pod vrednostjo iz leta 1995, v obdobju od 2020 do 2030 pa naj bi se zvišala za približno 4 %. Največje nihanje vrednosti se predvideva za gospodinjstvi sektor, saj v obdobju od 1995 do 2020 varira za skoraj 20 %, po drugi strani pa je za sektor transporta v istem časovnem obdobju predvideno nihanje le za 5 % (European Union Energy Outlook to 2020, 1999, str. 179-181).

³⁶ Pasovna energija predstavlja konstanten (pasovni) odjem v trajanju 24 ur dnevno. Posledično tak odjem zagotavlja nakup električne energije po ugodni ceni.

³⁷ European Energy Exchange (EEX) je nemška borza z električno energijo s sedežem v Leipzigu.

5.2.1.4 Analiza upravičenih odjemalcev

Odpiranje trga z električno energijo v Italiji spremlja živahno dogajanje na segmentu upravičenih odjemalcev v letu 2002 in prvih mesecih leta 2003, kar je razvidno iz Tabele 15 (Relazione annuale sullo stato dei servizi e sull'attività svolta, 2003, str. 170-174). V njej so razdeljeni upravičeni odjemalci po vrstah upravičenih odjemalcev skupaj z odjemom³⁸. Kot potencialni trg za podjetje Elektro Primorska veljajo sosednje italijanske regije, zato sem v tabeli podal podatke tudi za slednje.

Za opis razvoja trga kupcev je smiselno razlikovanje dveh obdobj in sicer pred ter po znižanju meje za pridobitev statusa upravičenega odjemalca na 0,1 GWh z dne 29. aprila 2003. Tako so v tabeli pod oznako april 2003 predstavljene razmere, ki so veljale do 28. aprila, maj 2003 pa vsebuje obdobje po tem datumu.

Tabela 15: Razvoj odprtega trga z električno energijo v Italiji v letih 2002-2003

Kategorija	April 2002			April 2003			Maj 2003		
	Število odjemnih mest	Odjem (TWh)	Povprečni odjem (GWh)	Število odjemnih mest	Odjem (TWh)	Povprečni odjem (GWh)	Število odjemnih mest	Odjem (TWh)	Povprečni odjem (GWh)
Po vrsti upravič. odjem.									
Končni odjemalci	688	62,4	90,7	817	65,3	79,9	n.p.	n.p.	-
Kapitalske družbe	421	5,9	14,0	611	6,9	11,2	n.p.	n.p.	-
Skupine	526	7,5	14,3	555	7,9	14,2	n.p.	n.p.	-
Podjetja z več odj. mesti	824	12,8	15,6	1.059	17,0	16,1	n.p.	n.p.	-
Konzorciji	7.073	27,8	3,9	8.434	31,1	3,7	n.p.	n.p.	-
Konzorcijske družbe	1.673	8,4	5,0	1.999	8,5	4,3	n.p.	n.p.	-
Po regiji									
Veneto	1.598	13,8	8,6	1.892	14,8	7,8	3.033	3,5	1,1
Trentino Alto Adige	266	2,0	7,4	296	2,4	8,1	3.558	3,6	1,0
Friuli Venezia Giulia	408	5,3	13,1	482	5,6	11,6	3.810	7,1	1,9
Po skupinah (GWh)									
0,1 - 0,2	0	0,0	-	0	0,0	-	67.590	9,5	0,1
0,2 - 0,5	0	0,0	-	0	0,0	-	40.474	12,6	0,3
5,0 - 1,0	0	0,0	-	0	0,0	-	14.966	10,6	0,7
1,0 - 2,0	4.172	5,6	1,3	5.363	6,9	1,3	10.105	13,4	1,3
2,0 - 5,0	3.772	11,8	3,1	4.397	13,7	3,1	6.296	19,5	3,1
5,0 - 10,0	1.564	10,9	7,0	1.792	12,5	7,0	2.276	15,8	6,9
10,0 - 20,0	847	11,7	13,8	987	13,7	13,9	1.115	15,5	13,9
20,0 - 50,0	496	15,2	30,7	562	17,1	30,4	597	18,1	30,3
50,0 - 100,0	183	12,5	68,5	194	13,4	68,8	208	14,3	69,0
> 100,0	171	57,0	333,4	180	59,4	329,8	189	61,9	327,4
Skupaj	11.205	124,8	11,1	13.475	136,7	10,1	143.816	191,1	1,3

Vir: Relazione annuale sullo stato dei servizi e sull'attività svolta, 2003, str. 172

Do 28. aprila 2003

Med koncem aprila 2002 in aprila 2003 se je število upravičenih odjemalcev povečalo iz 11.205 na 13.475 in pripadajoča poraba iz 124,8 na 136,7 TWh. Podatki kažejo na večjo rast kapitalskih družb in podjetij z več odjemnimi mesti po državi, medtem ko

³⁸ Podatki o odjemu so seštevek odjema na omrežju in morebitne samoproizvodnje, od katerega je odšteta odprodaja viškov energije.

ima kategorija - skupine omejeno rast zaradi prehoda številnih podjetij v kategorijo - podjetja z več odjemnimi mesti po državi. Povprečna poraba na odjemnem mestu se je zmanjšala bolj kot v preteklih letih (iz 11,1 na 10,1 GWh). To je posledica velikega deleža odjemnih mest z manjšimi odjemi, kot je bila meja za status upravičenega odjemalca 9 GWh, ki sestavljajo v glavnem kategoriji - kapitalske družbe in podjetja z več odjemnimi mesti po državi. Obstajajo tudi občutne razlike med različnimi tipologijami upravičenih odjemalcev. Tako se je povprečna poraba kapitalskih družb občutno zmanjšala, stabilna ostaja pri kategoriji skupin in v manjšem porastu pri podjetjih z več odjemnimi mesti po državi. Če medsebojno primerjamo povprečno porabo posameznih kategorij upravičenih odjemalcev ugotovimo, da je pri končnih odjemalcih ta šestkrat večja kot pri podjetjih v različnih kapitalskih oblikah, le-te pa imajo potrojeno povprečno porabo v primerjavi s podjetji v konzorcijih.

Po 29. aprilu 2003

Obseg upravičenih odjemalcev se je občutno spremenil z zmanjšanjem meje za status upravičenega odjemalca na 0,1 GWh. Tako podatki v mesecu maju 2003 kažejo na število skoraj 144.000 odjemalcev s skupno letno porabo 191,1 TWh (v letu 2002), kar predstavlja 66 % celotne končne porabe električne energije v Italiji. Zelo zanimiva je razdelitev upravičenih odjemalcev po razredih odjema: skoraj tretjina celotne porabe je na odjemnih mestih z odjemom večjim od 100 GWh, skoraj polovico celotnega odjema odprtega trga pa predstavljajo odjemna mesta s porabo nad 20 GWh, odjem novih upravičenih odjemalcev s porabo manjšo kot 1GWh je komaj 17 % celotnega odjema odprtega trga. Takih odjemalcev je 85 %, 75 % izmed vseh upravičenih odjemalcev pa ima porabo manjšo od 0,5 GWh.

Tukaj velja še opozoriti na vpliv novih upravičenih odjemalcev z odjemom večjim nad 1 GWh v letu 2002. Gre za tiste končne odjemalce, ki bi lahko že vstopili na odprti trg pred 29. aprilom, če bi to zahtevali. Njihovo število je ocenjeno na 7.300, s skupno porabo v letu 2002 cca. 22 TWh (kar predstavlja 40 % odjemnih količin povečanega odprtega trga). Izmed teh je presenetljiv delež odjemnih mest z velikim odjemom: 35 mest z odjemom nad 20 GWh in 9 mest z odjemom nad 100 GWh (Relazione annuale sullo stato dei servizi e sull'attività svolta, 2003, str. 170-174).

5.2.1.5 Uvoz električne energije in mednarodne energetske povezave

Italijansko prenosno omrežje je povezano s tujino s 16-imi interkonekcijski vodi: 4 s Francijo, 8 s Švico, 1 z Avstrijo in Grčijo (enosmerna napetost) ter 2 s Slovenijo. Preko interkonekcijskih povezav na severni meji, 6 vodov 380 kV in 9 vodov 220 kV, je Italija v letu 2002 uvozila 50,6 TWh, kar pomeni 16,3 % celotnega nacionalnega odjema in 4,5 % porast količin uvoza v primerjavi z letom 2001. Navedene vrednosti postavljajo Italijo v vodilno državo uvoznico električne energije izmed držav evropske unije.

Uvoz električne energije se je bistveno povečal v letu 2002, kar je bilo omogočeno z vzpostavitvijo nove interkonekcijske povezave z Grčijo ter s tehničnimi in operativnimi izboljšavami uvedenimi s strani GRTN-ja na severni meji. K povečanju razpoložljivih interkonekcijskih kapacitet za odprti trg je pripomogel tudi konec dolgoročnih pogodb podjetja Enel.

Čezmejne zmogljivosti na severni meji so znašale v letu 2003 6.400 MW, od tega 5.700 MW na severozahodni meji in 600 MW na severnovzhodni meji, k slednjim je potrebno prišteti še 100 MW na slovenski meji (brez garancije za uporabo). V letu 2002 je bil dan v obratovanje vod (enosmerna napetost) med Puglio in Grčijo s prenosno močjo 500 MW. Ta povezava ima strateški pomen pri integraciji električnih trgov jugovzhodne in kontinentalne Evrope.

Razdelitev zmogljivosti na severni meji se je bistveno spremenila v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 iz dveh razlogov: konec mednarodnih dolgoročnih pogodb podjetja Enel v višini 600 MW in tehnično-operativne izboljšave uvedene s strani GRTN-ja, ki so omogočile dodatnih 400 MW. Razdelitev uvoznih zmogljivosti po državah glede na namen oziroma segmente trga prikazuje Tabela 16 (Relazione annuale sullo stato dei servizi e sull'attività svolta, 2003, str. 157-159).

Čezmejne uvozne zmogljivosti so bile v letu 2003 razdeljene med različne segmente trga z električno energijo (na osnovi uredbe Agencije št. 190 z dne 21. novembra 2002, dopolnjene z uredbo št. 200 z dne 5. decembra 2002):

- odprti trg je imel na razpolago 4.153 MW, od katerih je bilo 1.453 MW dodeljenih na letnem nivoju za neprekinljive pogodbe³⁹, 1.200 MW je bilo dodeljenih na dvoletnem nivoju za prekinljive pogodbe⁴⁰, 1.500 MW pa so dodeljevali tuji upravljalci omrežij;
- Republika San Marino, Korzika in Vatikan so imele rezervirano skupno moč v višini 147 MW;
- Enelove večletne pogodbe s tujimi operaterji, ki so namenjene za dobavo energije za trg tarifnih odjemalcev, so v letu 2003 znašale 2.000 MW. Od leta 2007 dalje so zmogljivosti za večletne pogodbe zmanjšane na 600 MW, od 2011 dalje pa ne bo več zmogljivosti rezerviranih za dolgoročne pogodbe;
- odjemalci tarifnega trga so imeli ugodnosti z rezervirano kapaciteto 100 MW na severni meji in dodatnimi 100 MW na južni.

Iz Tabele 16 lahko razberemo, da so se uvozne zmogljivosti namenjene odprtemu trgu z električno energijo povečale iz 3.253 MW v letu 2002 na 4.153 MW v letu 2003.

³⁹ Neprekinljive pogodbe so v povezavi zagotovljenimi čezmejnimi prenosnimi zmogljivostmi. To so zmogljivosti, ki so na razpolago za komercialno uporabo in jih pristojni upravljalec prenosnega omrežja lahko omeji le v primerih nastopa izjemnih okoliščin.

⁴⁰ Prekinljive pogodbe so v povezavi z nezagotovljenimi čezmejnimi prenosnimi zmogljivostmi. To so tiste zmogljivosti, ki jih lahko operaterja sosednjih elektroenergetskih sistemov (EES) kadarkoli, zaradi zanesljivega in varnega obratovanja EES, v soglasju drug z drugim, spremenita po času in količini.

Od teh je GRTN, skupaj s francoskim Reseau de transport de l'electricite, dodelil 2.053 MW po kriterijih navedenih v uredbi št.190/02 oziroma po metodi pro rata, kar je razvidno iz Tabele 17. 1500 MW je bilo dodeljenih tujim operaterjem, medtem ko je preostalih 600 MW bilo dodeljenih že v letu 2002 na osnovi dvoletnih pogodb za prekinljivo energijo. Količine v pristojnosti GRTN-ja so bile razdeljene po namembnosti na 1.453 MW namenjenih za letno razdelitev končnim odjemalcem (neprekinljiva energija) in na 600 MW prekinljive odjemalce za dvoletno dodelitev, ki se prištejejo k 600 MW, ki so bili v preteklem letu razdeljeni z dvoletnimi pogodbami. Vse zmogljivosti so bile razdeljene v enotah po 1 MW za vsakogar, po kriteriju pro rata.

Tabela 16: Sklad uvoznih zmogljivosti za električno energijo na severni italijanski meji v letih 2002 in 2003

(v MW)

Državna meja	Leto 2002					Leto 2003				
	F	CH	A	SLO	Skupno	F	CH	A	SLO	Skupno
1. Za odprti trg:	2.653		220	380	3.253	3.453		120	580	4.153
a) - prekinljivi	500		100		600	950			250	1.200
b) - za tuje upravjalce	-	1.000	110	190	1.300	-	1.200	110	190	1.500
c) - neprekinljivi	1.153		10	190	1.353	1.303		10	140	1.453
2. Za San Marino, Korziko, Vatikan	147				147	147				147
3. Večletne pogodbe za zaprti trg	1.800	800			2.600	1.400	600			2.000
4. Dodatne kapacitete za zaprti trg						100				100
Skupaj kapacitete (1+2+3+4)	5.400		220	380	6.000	5.700		120	580	6.400

Vir: Relazione annuale sullo stato dei servizi e sull'attività svolta, 2003, str. 159

Od skupnih 1.453 MW neprekinljive energije je bil delež razpoložljivih zmogljivosti na severnozahodni meji v višini 1.303 MW razdeljen med 48 strank, zmogljivosti na severnovzhodni meji pa med 16 strankami. Od 600 MW razpoložljivih za prekinljivo dobavo, so bile zmogljivosti na severnozahodni meji razdeljene med 77 strank, zmogljivosti na severnovzhodni meji v višini 150 MW pa med 57 strank.

Tabela 17: Razdelitev uvoznih zmogljivosti za električno energijo na severni italijanski meji v letu 2003

Tip odjemalca	Meja sever - zahod		Meja sever - vzhod		Skupaj (MW)
	(MW)	Število upravičencev	(MW)	Število upravičencev	
Neprekinljiv	1.303	48	150	16	1.453
Prekinljiv	450	77	150	57	600
Skupaj	1.753	125	300	73	2.053

Vir: Relazione annuale sullo stato dei servizi e sull'attività svolta, 2003, str. 176

Slovenski trgovci z električno energijo nimajo pravice sodelovati na razpisu za dodelitev slovenskega dela prenosnih čezmejnih zmogljivosti na slovensko–italijanski meji. Skladno z določili razpisnih pogojev (objavi jih ELES) imajo že drugo leto zapored ta privilegiran položaj samo slovenski proizvajalci električne energije. Tako bo HSE izvozil v Italijo v letu 2004 približno 2 TWh električne energije. Za udeležbo na italijanskih razpisih za dodelitev čezmejnih prenosnih zmogljivosti pa je pogoj, da je podjetje registrirano v Italiji in da izpolnjuje tamkajšnje kriterije za trgovca z električno energijo.

5.2.1.5.1 Uredba št. 151/02 o komercialnih interkonekcijskih povezavah

Znotraj UCTE sistema so interkonekcijski vodi do italijanskega trga z električno energijo, ki ima velik primanjkljaj lastne proizvodnje, brez dvoma med najbolj zanimivimi za potencialne investitorje v prenosne zmogljivosti. Agencija za energijo in plin je z začetno idejo o direktnih komercialnih povezavah in kasnejšo uzakonitvijo leta v uredbi št. 151/02 želela v prehodnem obdobju doseči dvoje (Relazione annuale sullo stato dei servizi e sull'attività svolta, 2003, str. 164):

- povečati konkurenco na segmentu dobave električne energije in
- povečati količine uvožene električne energije preko omejitev, ki jih postavljajo prenosne zmogljivosti mednarodnih povezav (kot del domačega prenosnega omrežja).

V uredbi italijanske Agencije št. 151/02 so predlagani tržno osnovani mehanizmi za investicije v nove komercialne interkonekcije (*merchant link*) do elektroenergetskega sistema Italije, katerih glavne značilnosti so (Riconoscimento di diritti di accesso a titolo prioritario alla capacità di trasporto sulla rete elettrica di interconnessione con l'estero, 2002, str. 1-55):

- 10-letna pravica investitorja za prioriteto pravico izkoriščanja do 80 % prenosne zmogljivosti novozgrajene interkonekcije,
- v omenjenem obdobju investitorju ni priznano nobeno nadomestilo razen tisto, ki direktno izhaja iz dodelitve prioritetenih pravic koriščenja zmogljivosti,
- posamezen investitor ne more imeti več kot 800 MW prioritetenih pravic prenosa po interkonekcijah,
- novozgrajene infrastrukture so del nacionalnega prenosnega omrežja in kot take v pristojnosti upravljanja GRTN-ja.

S temi mehanizmi si investitor lahko povrne vložena sredstva v novo interkonekcijo na osnovi tržne razlike v ceni prenesene energije, ki se jo pri izvozu na italijanski trg z električno energijo da vsekakor doseči. Kljub temu, da je tovrstna praksa ekskluzivne oddaje trgovalnih zmogljivosti izrazito v nasprotju z načelom dostopa tretje osebe in UPO-jeve pristojnosti za gradnjo interkonekcij, je s tem v zvezi v zadnjem času opaziti večje aktivnosti potencialnih investitorjev. To nam je lahko še bolj razumljivo, če vemo,

da je ocenjen zaslužek za avkcije prenosnih zmogljivosti na italijanskih mejah kar milijardo evrov letno.

5.2.2 Omejitve na trgu z električno energijo

Za podjetje, ki vstopa na tuji trg električne energije je bistvenega pomena, da ima omogočen nediskriminatoren dostop do prenosnega omrežja. Za področje upravičenih odjemalcev je ta reguliran po principu dostopa tretje strani – rTPA. V Italiji upravlja s prenosnim omrežjem GRTN, ki pa ni lastnik le-tega. To je še vedno v lasti Enela preko družbe Terna, S. p. A. Čeprav taka ločitev dosedaj ni povzročala večjih težav, se predvideva, v smislu racionalizacije in vprašljive ločitve, ureditev tega stanja. Pri tem se odpira vprašanje: ali v primeru združenja podjetij GRTN in Terna, S. p. A., ne bo prišlo do še večje koncentracije državnega lastništva v sektorju (Polo, Scarpa, 2003, str. 21-22).

Večji problem italijanskega trga je še vprašanje postopnosti odpiranja le-tega. Kategorija tarifnih odjemalcev ima, za razliko od upravičenih, točno določenega dobavitelja. Na osnovi te asimetrije trga lahko zaključim, da na odprtem trgu sodelujejo proizvodne zmogljivosti z večjo učinkovitostjo (proizvodnja z minimalnimi stroški), medtem ko se za zaščiten trg rezervirajo manj učinkoviti proizvodni objekti. Glede na regulacijo zaprtega trga je podjetje AU (edini kupec za ta trg) edino, ki lahko s svojo aktivno vlogo pripomore h konkurenci proizvajalcev na trgu električne energije (na prostem trgu bi bile prisiljene sodelovati tudi Enelove proizvodne zmogljivosti). Tako bi imeli koristi vsi odjemalci in ne samo tisti na odprtem trgu.

Tudi razdelitev večjega dela poceni energije iz uvoza industrijskim odjemalcem, ki so se opredelili kot prekinljivi (pripravljeni na prekinitev dobave energije brez predhodnega obvestila), je povzročila dodatno segmentacijo trga. Omenjenim odjemalcem namreč ni potrebno delovati na trgu, saj lahko računajo na privilegiran status.

Vprašanje vzpostavitve ustrezne konkurence na italijanskem trgu je vezano na dejansko razpoložljivost električne energije. Dokler ne bo začela delovati borza z električno energijo, bo pozicija skupine Enel v proizvodnji (skoraj 50 % tržni delež), skupaj z odločitvijo parlamenta, da se večji del uvožene energije odvzame iz trga in številne obstoječe dolgoročne pogodbe med proizvajalci in odjemalci, naredili oskrbo z električno energijo še bolj kompleksno. To je tudi glavni vozal glede razvoja konkurence pri prodaji električne energije.

5.2.3 Konkurenca na italijanskem trgu z električno energijo

Seznam večjih grosistov, ki pokrivajo cca. 80 % vse prodaje električne energije na prostem trgu najdemo v Tabeli 18.

Iz podatkov je razvidna močna koncentracija prodaje, ki jo izvajajo samo 4 podjetja z več kot 54,7 % deležem trga. Razberemo lahko tudi povečano prodajo ostalim grosistom in zmanjšanje skupnih prodanih količin glede na leto 2001. Tako ima prvih 18 grosistov (s prodajo večjo kot 1 TWh) na segmentu prodaje končnim uporabnikom 84,2 % delež skupne prodane električne energije teh grosistov (več kot 98,9 % delež imata skupaj podjetji Enel Energia in Edison Energia). Pri preostalih 54 grosistih (s prodajo pod 1 TWh) ta vrednost pade na 53,2 %.

Tabela 18: Struktura prodaje glavnih grosistov na italijanskem trgu z električno energijo v letu 2002

(TWh)

Grosist	Prodaja končnim odjemalcem	Prodaja ostalim grosistom	Skupaj	Delež prodaje končnim odjemal. (%)
Enel Energia (ex Enel Trade)	30,0	0,3	30,3	36,5
Edison Energia	14,6	0,2	14,8	17,8
EGL Italia	5,7	1,8	7,5	6,9
Energia	5,2	0,0	5,2	6,3
Dalmine Energie	2,7	0,1	2,8	3,3
EniPower Trading	2,5	0,2	2,7	3,0
NET	0,4	2,1	2,5	0,5
ASM Energy	0,7	1,3	2,0	0,9
Alpenergie Italia	1,2	0,6	1,8	1,5
Assoenergia	1,8	0,0	1,8	2,2
Energetic Source	0,5	1,3	1,8	0,6
Aem Energia	1,3	0,3	1,6	1,6
EDF Energia Italia (ex EDF Italia)	0,6	1,0	1,6	0,7
T.P.E. Trading per l'Energia	0,0	1,6	1,6	0,0
ElectrONE	0,5	1,0	1,5	0,6
Electra Italia	0,9	0,6	1,5	1,1
TecnoEnergia	0,7	0,7	1,4	0,9
Centomilacandele	1,2	0,1	1,3	1,5
Skupaj (grosisti s prodajo > 1,0 TWh)	70,5	13,2	83,7	85,9
Ostali (54 grosisti)	11,6	10,3	21,8	14,1
Skupaj	82,1	23,5	105,5	100,0

Vir: Relazione annuale sullo stato dei servizi e sull'attività svolta, 2003, str. 145

5.2.3.1 Skupne značilnosti potencialnih konkurentov na italijanskem trgu

Za večino podjetij iz Tabele 18 lahko trdimo, da so jim spremenjeni pogoji na trgu, vse večja konkurenca in vedno večje možnosti širitve na druge trge, narekovali strateške usmeritve, ki so jih privedle do »*multi-utility*« pristopa. Njihove osnovne dejavnosti so diverzificirane in vključujejo tako proizvodnjo, distribucijo, prodajo in trgovanje z električno energijo in plinom, ogrevanje, oskrbo z vodo, komunalne storitve, telekomunikacije. Za omenjena podjetja je poleg diverzifikacije dejavnosti značilna tudi geografska diverzifikacija, kar se kaže v regijski oziroma nacionalni usmeritvi. S takim načinom produktne in geografske diverzifikacije si podjetja zmanjšujejo tveganost poslovanja. Za vsa podjetja je značilna ne samo horizontalna ampak tudi vertikalna

diverzifikacija, kar pomeni, da se podjetja ukvarjajo tako s proizvodnimi kot tudi tržnimi aktivnostmi. V večini primerov so taka podjetja organizirana kot poslovne skupine, z namenom ponuditi integrirane energetske storitve. Tako ločena podjetja (z istim lastnikom in ločenim managementom) izpolnjujejo kriterije nove evropske uredbe, ki ne prepoveduje sodelovanja med podjetji za zagotavljanje optimalnih ekonomskih učinkov razen v primerih, kjer bi šlo za diskriminacijo konkurence.

Za največja podjetja postaja vse pomembnejša tudi internacionalizacija poslovanja. Poleg razlik glede aktivnosti podjetij na posameznih trgih, kjer vladajo različni regulatorni režimi, obstajajo med podjetji tudi znatne razlike v lastniški strukturi in izpostavljenosti konkurenci na teh trgih, kar pomembno vpliva na finančno pozicijo in možnosti podjetij za akumulacijo kapitala.

5.3 STRATEGIJA VSTOPA ELEKTRO PRIMORSKE, d. d., NA ITALIJANSKI TRG ELEKTRIČNE ENERGIJE

5.3.1 Dejavniki pri izbiri strategije vstopa

Za Elektro Primorsko, ki prvič vstopa na tuji trg in nima izkušenj ter znanj glede delovanja na italijanskem trgu, je pomembno, da se odloči za pravo obliko vstopa na izbrani trg. V začetni fazi delovanja na tujih trgih se podjetja običajno odločajo po načelu geografske distance. Tako je tudi v primeru Elektro Primorske, čeprav je taka odločitev predvsem posledica analize tržnih priložnosti na italijanskem trgu. Med pomembnejšimi elementi, ki jih moramo upoštevati pri izboru strategij vstopa, velja omeniti:

- cilji podjetja na italijanskem trgu,
- izpostavljenost tveganjem (finančnim in poslovnim),
- zagotavljanje ugodnih virov za nakup energije,
- zagotavljanje čezmejnih prenosnih zmogljivosti za prodajo energije,
- zagotavljanje finančnih sredstev za realizacijo projektov,
- značilnosti italijanskega trga z električno energijo,
- tržne priložnosti na italijanskem trgu,
- viri podjetja in pripravljenost podjetja za poslovanje v tujini,
- nadzor aktivnosti podjetja v tujini.

Bistveno pri izbiri oblike vstopa na italijanski trg z električno energijo je dejstvo, da je izbrana oblika vstopa samo sredstvo za doseganje cilja. Stroškovno učinkoviti prodor na izbrani trg je pomemben cilj podjetja, vendar se ob vstopu na tuji trg pojavlja še cel spekter širših strateških ciljev, kot so: dostop do znanja o lokalnem trgu ali drugih značilnostih, s katerimi razpolagajo partnerska podjetja, znižanje tveganj in delitev stroškov razvoja trga, doseganje ekonomije obsega poslovnih aktivnosti, uspešen vstop na relativno zaprte trge (zaradi tehničnih prenosnih omejitev) in krepitev

konkurenčne pozicije do drugih konkurentov. Zaradi relativno ozko usmerjenih ciljev podjetja v prvi fazi sodelovanja na italijanskem trgu so odločitve o izbiri strategije vstopa na tuji trg enostavnejše.

Za podjetje Elektro Primorska je bistvenega pomena, da se pravočasno vključi v italijanski trg z električno energijo. Trenutne razmere na italijanskem trgu in pa resursi podjetja ne dopuščajo aktivne vloge na drobnoprodajni strani, je pa zato podjetje lahko učinkovito na strani grosistične prodaje. V tem kontekstu je tudi smiselna izgradnja čezmejnih komercialnih zmogljivosti, ki bodo to omogočale.

Pod vplivom spreminjajočih se zunanjih in notranjih dejavnikov mora Elektro Primorska sčasoma spreminjati strategije vstopa in tako slediti razvojnemu procesu internacionalizacije.

5.3.2 Analiza strategij vstopa na italijanski trg

Elektro Primorska mora pri izbiri projektov diverzifikacije na tuji trg dati poudarek predvsem naslednjim kriterijem:

- upoštevanje pravil nove evropske direktive (2003/54/EC) in uredbe št. 1228/2003 o pogojih za dostop do omrežja za čezmejno izmenjavo električne energije,
- izkoriščanje primerjalnih prednosti podjetja,
- razpoložljivost projektov na trgu,
- donosnost v povezavi s tveganji,
- ustrezna velikost projekt z vidika obvladovanja le-teh in
- ustreznost denarnega toka projektov glede na poslovanje podjetja.

Iz dosedanje analize okolja podjetja lahko predlagam dva projekta diverzifikacije, ki ju je smiselno detaljneje analizirati in sicer: neposredni izvoz in izgradnja komercialne prenosne zmogljivosti (sonaložba).

5.3.2.1 Neposredni izvoz

Funkcija neposrednega izvoza je že znana. Gre za prve korake podjetja na tujem trgu, spoznavanje značilnosti le-tega ob minimalnih tveganjih in omejenih donosih. V trenutnih razmerah na slovenskem trgu lahko Elektro Primorska izvaža električno energijo le na italijanskem delu prenosnih zmogljivosti (pravico dostopa do čezmejnih zmogljivosti imajo večji italijanski kupci), kjer je moč doseči bistveno nižje cene kot npr. na delu slovenskih zmogljivosti. Nekaj več čezmejnih zmogljivosti iz slovenskega dela zmogljivosti je na razpolago za prekinljivo energijo (delitev po sistemu pro rata), kjer se tudi dosega nižje cene zaradi same narave produkta (prekinljiv).

Ker pri samem neposrednem izvozu ni omembe vrednih stroškov za samo izvedbo le-tega, se za izvoz odločamo na osnovi analize poslovne uspešnosti posameznega projekta.

5.3.2.2 Izgradnja komercialne prenosne zmogljivosti (sonaložba)

V tem primeru gre za izgradnjo dela prenosnega omrežja, ki ga zgradi dva poslovna subjekta. Del zmogljivosti takega voda (80 %) je namenjen komercialnemu izkoriščanju, preostali del pa je v pristojnosti upravljalca prenosnega omrežja. Zaradi geografske lege podjetja, stanja trga v Italiji in Sloveniji, časovne omejenosti izkoriščanja takih povezav in že pridobljenih izkušenj Elektro Primorske je potrebno ta projekt obravnavati prioritarno.

5.3.2.2.1 Tehnična analiza

Ideja povečanja prenosnih kapacitet na meji Slovenija - Italija ima vedno dva bistvena pozitivna učinka (Valenčič et. al, 2003, str. 7):

- poveča se zanesljivost obratovanja EES Slovenije v smislu izpadov $n-1$ ⁴¹ (stopnja povečanja zanesljivosti je sorazmerna kapaciteti nove interkonekcije) in
- sorazmerno velikosti nove interkonekcije se lahko poveča NTC⁴², kar v večji meri omogoča nastop na italijanskem trgu prav tistim investitorjem, ki so ta vod zgradili.

Negativen učinek povečanja prenosnih zmogljivosti med Slovenijo in Italijo se odraža predvsem na delnem povečanju obremenitve prenosnega omrežja EES Slovenije, vendar ne za celotno višino povečanja NTC (delež povečanih pretokov preko EES Slovenije je odvisen od lokacije novih proizvodnih virov).

V razmerah prostega trgovanja z električno energijo, ki se uvaja v Evropski uniji, bodo predvidoma lahko posamezni investitorji v prenosno omrežje določeno število let koristili izključne pravice na novih prenosnih zmogljivostih oziroma tako imenovanih »komercialnih« vodih. Tak tržno naravnani mehanizem gre močno v prid ureditve velikih neskladij med dejanskimi pretoki moči in višino NTC na meji Slovenija – Italija. Z izgradnjo nove interkonekcije se pretoki med Slovenijo in Italijo ne bi dvignili za celotno višino novo pridobljenega pasu NTC, saj ti pretoki dejansko že obstajajo. Dejansko povečanje pretokov moči preko EES Slovenije lahko ugotovimo šele takrat, ko bodo znani novi proizvajalci električne energije v UCTE, ki bo namenjena za pokrivanje povečane porabe v EES Italije (v skladu z dvigom skupnega NTC).

S povsem tehnično-obratovalnega stališča je čista sinhronska izvedba interkonekcije⁴³ najboljša in najcenejša. Investitor čiste sinhronne interkonekcije v skladu z veljavnimi

⁴¹ N-1 princip zanesljivosti upošteva možnost izpada enega izmed vodov.

⁴² Kratica izhaja iz: Net Transfer Capacity in označuje neto prenosno zmogljivost povezave. Le-ta se določi kot razlika med celotno prenosno zmogljivostjo (maksimalna možna predvidena izmenjava med dvema sosednjima upravljalcema prenosnih omrežij z upoštevanjem varnostnih standardov v posameznih delih prenosnih omrežij) in varnostno rezervo prenosne zmogljivosti za potrebe sistemskih rezerv.

⁴³ Taka povezava omogoča obratovanje in izmenjavo električne energije med sinhrono povezanimi elektroenergetskimi sistemi. Gre za usklajeno delovanje prenosnih sistemov različnih UPO-jev.

pravili delovanja evropskega tržišča z električno energijo ne more računati na monopolno pravico izrabe kapacitete te interkonekcije za potrebe lastnega trgovanja z električno energijo. Investitorju v prid gre v tem trenutku, v skladu z uredbo št. 151/02 italijanskega regulatorja, le interkonekcija z možnostjo regulacije pretoka delovne moči. Z reguliranimi pretoki (s prečno regulacijo transformatorja 110/132 kV) lahko v sedanjem stanju omrežja plasiramo v Italijo do 80 MW moči, po ojačitvi voda Nova Gorica-Vrtojba-Divača do 100 MW. To velja za kompletno omrežje in za vsaj zmerno hidrološko stanje proizvodnje HE na Soči (Omahen et al., 2003, str. 23-28).

Za analizo sem predpostavil gradnjo povezave, ki poleg samega voda (v dolžini cca. 30 km) narekuje tudi razširitev razdelilne transformatorske postaje (RTP) 110/132 kV zaradi tehničnih rešitev vzankanja voda v omrežje 110 kV. Za povezavo z italijanskim elektroenergetskim sistemom na napetostnem nivoju 132 kV je potrebno vgraditi prečni transformator (*Phase Shift Transformer*) nazivne moči cca. 100 MVA, ki omogoča regulacijo faznega kota, izhodne napetosti in s tem pretoke moči. Tik ob meji se povezavo izvede v kabelski varianti zaradi omejitev glede posegov v prostor na italijanski strani. S tem dobimo maksimalni obseg vrednosti investicije, ki mora biti v najmanj takem obsegu pokrit s komercialnimi pogoji prodaje električne energije v Italijo. Življenjska doba projekta je zakonsko omejena na 10 let, ob navedenih omejitvah koriščenja zmogljivosti.

Tabela 19: Osnovni tehnični parametri projekta - izgradnja čezmejne komercialne povezave

Tehnični parametri prenosne zmogljivosti	
a)	prenosne zmogljivosti: 80 MW (20% prenosnih kapacitet prevzame upravljalec omrežja, 80% je namenjeno trgovanju; od tega se proste kapacitete razdelijo v razmerju 50:50 med oba partnerja)
b)	letne obratovalne ure: 8.650 h (ostale ure do 8.760 so namenjene vzdrževanju)
c)	letna prenešana el. energija (pasovna) pri trgovanju: $80 \text{ MW} * 0,8 * 8.650 \text{ h} = 553.600 \text{ MWh}$
d)	delež električne energije Elektro Primorske d.d. pri trgovanju: 276.800 MWh

Vir: Lastni izračuni

5.3.2.2.2 Ekonomsko - finančna analiza

Skupna vrednost obravnavane investicije je ocenjena na 2,4 mrd SIT, od tega je delež naložbe v RTP 1 mrd SIT in 700 mio SIT v daljnovodno povezavo (na slovenski strani). Po tehničnih izračunih bi taka povezava med obema sistemoma lahko prenašala 80 MW pasovne energije. Izgradnja bi se lahko začela v letu 2005/06, začetek obratovanja pa leta 2007.

Zaradi v delu že omenjenih dejstev je v ta namen smiselno ustanoviti hčerinsko mešano podjetje. Tudi v tem primeru gre za vprašanje, koliko posameznih virov naj ima to novo podjetje v strukturi svojega kapitala. Optimalna navpična struktura financiranja pomeni kombinacijo lastniškega in dolžniškega kapitala. Z odločitvijo, da podjetje svoje aktivnosti financira tudi z dolgom, se poslovnemu tveganju pridruži še

finančno tveganje, saj dolžniško financiranje poveča variabilnost dohodkov pred obdavčitvijo. Kljub temu danes ne srečamo podjetja, ki bi se financiralo zgolj z lastniškim kapitalom. Odločitev podjetja, da med vire financiranja vključi tudi dolg, lahko vpliva na njegovo vrednost. Naloga finančnega managementa je, da poišče optimalno navpično finančno strukturo.

Tako je v investicijskem izračunu (za izgradnjo RTP-ja) predvidena udeležba Elektro Primorske s 50 % deležem, preostali delež bi prispeval italijanski strateški partner. Elektro Primorska bi si za svoj delež investicije zagotovila finančne vire v obliki 50 % lastniškega vložka, za preostali delež, ki naj ga bi prispevala Elektro Primorska, pa novoustanovljeno podjetje najame kredit. Predvidena je 9,2-odstotna nominalna obrestna mera na glavnico, 10-letni rok odplačila, enoletni moratorij na glavnico in začetek odplačevanja obresti že v letu 2006.

Če hočemo upravičiti smotrnost predlagane investicije, je potrebno ugotoviti, če je investicija sama po sebi donosna. Investicijo ocenimo z različnimi metodami vrednotenja investicijskih projektov, ki jih delimo na statične in dinamične. Ta delitev je odvisna od tega, ali metoda vključuje časovno komponento ali ne; čas je namreč bistvena komponenta vsake investicije. Tako so v Tabeli 20 prikazani posamezni izračunani kazalci za oceno sprejemljivosti investicije, ki jih podrobneje pojasnjujem v nadaljevanju.

Pogosto uporabljen statični kazalnik je **stopnja donosa (SD)**, ki meri povprečni letni dobiček glede na investiran kapital. Povprečni dobiček izračunamo tako, da celotni dobiček od investicije v celotni življenjski dobi delimo z leti pričakovanega trajanja projekta. Stopnja donosa za investicijski projekt znaša 24,43 % in pove, da s povprečnim letnim dobičkom pokrijemo v enem letu 24,43 % investicijskih stroškov.

Doba vračanja investicije je opredeljena kot čas, v katerem kumulativa neto prilivov finančnega toka (donosov), v času obratovanja investicije, doseže vsoto investicijskih stroškov in ne sme biti daljša od ekonomske dobe projekta. Doba vračanja je 3,17 let. To pomeni, da se investicija z letnimi donosi pokrije v treh letih in 63-ih dneh, kar je manj od časa, za katerega je odobren kredit. Ta metoda daje le odgovor na vprašanje, v kolikem času se bodo investirana sredstva povrnila, ne upošteva pa vseh donosov investicije, niti časovne razporeditve donosov in investicijskih stroškov.

Problem različnega časovnega razporeda investicijskih stroškov in donosov ter različne življenjske dobe investicij je rešljiv le tako, da se uporabi postopke, ki upoštevajo vse donose in investicijske stroške ter omogočajo primerjavo med časovno različno razporejenimi stroški in donosi investicije s tem, da vse skupaj pretvorijo na isti časovni termin. To nam omogočajo dinamične metode vrednotenja investicij, katerih vrednosti za obravnavani primer navajam v nadaljevanju.

Diskontirana doba vračanja je podobna metodi doba vračanja s to razliko, da se pri tej metodi uporabljajo diskontirani denarni tokovi. Tako deloma odpravi slabost metode dobe vračanja, ki ne upošteva različne dinamike donosov in časovne

vrednosti denarja. Diskontirana doba vračanja nam pove število let, v katerih se investicijski stroški pokrijejo z diskontiranimi neto prilivi.

Diskontirana doba vračanja investicije znaša 3,93 let. Začetni investicijski stroški se pokrijejo v treh letih in 341-ih dneh, to je proti koncu leta 2010. Čeprav ima doba vračanja kot kriterij za merjenje uspešnosti investicij kar nekaj pomanjkljivosti, nam daje informacijo o tem, kako dolgo bodo sredstva vezana v obliki investicij. Čim krajša je doba vračanja ob nespremenjenih drugih pogojih, tem bolj je investicija likvidna. Ker so dolgoročni denarni tokovi navadno bolj tvegani kot kratkoročni denarni tokovi, uporabljamo dobo vračanja kot kazalnik tveganosti investicije. Tako se doba vračanja lahko uporablja kot kazalnik likvidnosti in tveganosti investicij.

V zvezi z investicijskim projektom imamo, v času uporabne dobe projekta, tako vlaganja kot donose, ki jih je potrebno narediti primerljive v času. S pomočjo diskontne stopnje jih preračunamo v sedanje vrednosti. Razliko med sedanjo vrednostjo donosov in sedanjo vrednostjo vlaganj imenujemo **neto sedanja vrednost (NSV)** investicije. NSV za ta investicijski projekt je pozitivna in znaša 1.389 mio SIT. To pomeni, da diskontirani denarni prilivi skozi ekonomsko dobo investicije presegajo diskontirane denarne odlive.

Relativna neto sedanja vrednost (RNSV) je razmerje med neto sedanjo vrednostjo denarnega toka v celotni dobi investicije in sedanjo vrednostjo investicijskih stroškov. RNSV kaže na akumuliran neto donos, ki ga generira enota investicijskega kapitala (Senjur, 1993, str. 77). Če je RNSV enaka 0, potem je donosnost projekta ravno enaka diskontni stopnji. Relativna neto sedanja vrednost znaša 1,15, kar pomeni, da je donosnost investicije večja od diskontne stopnje.

Pri **interni ali notranji stopnji donosnosti (ISD)** iščemo tisto diskontno stopnjo, z uporabo katere je NSV enaka 0 oziroma pri kateri se sedanja vrednost prilivov in sedanja vrednost odlivov izenačita. ISD predstavlja mejno učinkovitost vloženih sredstev. Kot kriterij se jo uporablja tako, da se jo primerja z diskontno stopnjo. Notranja stopnja donosa znaša 29,75 %, kar je več kot znaša diskontna stopnja oziroma strošek kapitala. Po tem kriteriju je investicija sprejemljiva.

Popravljen intern stopnja donosa (PISD) je opredeljena kot diskontna stopnja, ki izenači sedanjo vrednost investicijskih izdatkov s sedanjo vrednostjo končne vrednosti denarnih prilivov (ob koncu življenjske dobe projekta). Končno vrednost denarnih prilivov dobimo tako, da izračunamo prihodnje vrednosti denarnih prilivov projekta, pri čemer je stopnja reinvestiranja enaka strošku kapitala podjetja. Prednost metode PISD pred ISD je v tem, da upošteva donosnost reinvestiranja v višini stroškov kapitala, upošteva vse pričakovane denarne tokove projekta, je relativna mera (v praksi so bolj priljubljeni kriteriji izraženi z relativnimi merami kot tisti, izraženi z absolutnimi merami - npr. NSV) in daje informacije o varnostni meji projekta. PISD naložbe znaša 17,73 % in je višji od diskontne stopnje, kar kaže na sprejemljivost projekta.

Indeks donosnosti (ID) kot kriterij za sprejem investicijskega projekta je različica neto sedanje vrednosti. Izračunamo ga kot razmerje sedanje vrednosti vseh prilivov in sedanje vrednosti vseh odlivov denarnega toka projekta. To je razmerje med sedanjo vrednostjo koristi in stroškov. Sedanja vrednost odlivov ne vključuje investicijskih izdatkov (Senjur, 1993, str. 77). Indeks donosnosti investicije je 1,61, kar pomeni, da je projekt donosen. Sedanja vrednost donosov je 1,61-krat večja od sedanje vrednosti stroškov, pri čemer se ne upošteva začetni investicijski izdatek.

Pri vseh izračunih je bila upoštevana preostala vrednost osnovnih sredstev. Za diskontno stopnjo sem uporabil posojilno obrestno mero (9,2 %), ker gre za delno vlaganje na osnovi bančnega kredita. Vrednost je skoraj enaka tisti, ki jo je izračunala Agencija kot ceno celotnega kapitala podjetja oziroma diskontno stopnjo za celotni vloženi kapital z izračunom tehtanih povprečnih stroškov kapitala (WACC⁴⁴) in znaša 9,29 odstotka (Poročilo o delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2002, 2003, str. 69). V obeh primerih je investicijski projekt ekonomsko upravičen in zato za Elektro Primorsko sprejemljiv. Iz podatkov v Tabeli 20 je razvidno, da je donos visok, doba izkoriščanja pa relativno dolga, kar daje projektu značaj infrastrukturne investicije. Tudi po vseh drugih kazalcih je investicija sprejemljiva. Za izboljšanje poslovanja podjetja in povečanje vrednosti le-tega bi bilo priporočljivo, da se projekt realizira.

Tabela 20: Osnovni kazalci uspešnosti projekta - izgradnja čezmejne komercialne povezave

Kazalci uspešnosti investicijskega projekta	
STOPNJA DONOSA	24,43%
DOBA VRAČANJA	3,17 let
DISKONTIRANA DOBA VRAČANJA	3,93 let
NETO SEDANJA VREDNOST	1.389 mio SIT
RELATIVNA NETO SEDANJA VREDNOST	1,15
INTERNA STOPNJA DONOSNOSTI	29,75%
POPRAVLJENA INTERNA STOPNJA DONOSNOSTI	17,73%
INDEKS DONOSNOSTI	1,61

Vir: Lastni izračuni

Vse metode, s katerimi sem ocenjeval sprejemljivost investicijskega projekta, so se nanašale na pogoje gotovosti kar pomeni, da sem predpostavljaj, da so znani vsi možni dogodki z verjetnostjo ena in da naj bi se vsi predvideni donosi tudi v celoti realizirali. Tudi uporaba najboljših metod ne more prepričati tveganja, saj imamo vedno le omejeno razpoložljive informacije o preučevani investiciji. V nadaljevanju zato povzemam nekatere glavne dejavnike tveganja projekta, ki vplivajo na uspešnost realizacije le-tega.

⁴⁴ Kratica izhaja iz: **W**eighted **A**verage **C**ost of **C**apital.

Analiza, ki sem jo opravil v magistrskem delu, je pokazala, da obstajajo realne možnosti za plasma predvidenih količin električne energije na italijanski trg. S tega vidika je tveganje za projekt minimalno. Tudi zagotovitev potrebnih količin električne energije za potrebe trgovanja ni vprašljiva. Prav tako ni tveganja iz naslova deviznega poslovanja, še posebej po vstopu Slovenije v EU in prevzemu valute evro. V celoti gledano je projekt minimalno tvegan. Kljub temu se lahko zgodi, da se bodo cene električne energije na nakupnih trgih dvignile in prodajne cene na italijanskem trgu znižale, kar bi povzročilo zmanjšanje poslovnih prihodkov.

Izvedel sem izračun NSV projekta ob predpostavki, da bi se neto dobiček od prodaje od leta 2008 dalje znižal za 30 %. Kazalnik je kljub temu pozitiven, saj znaša 843,7 mio SIT, kar pomeni, da je projekt še vedno donosen.

5.3.2.2.3 Planirani poslovni izid

Tabela 21 prikazuje planirani poslovni izid za projekt izgradnje komercialne povezave v obdobju od leta 2006 do 2010. Izkaz poslovnega izida je računovodski izkaz, ki prikazuje prihodke, odhodke in poslovni izid (dobiček ali izgubo) podjetja v določenem časovnem obdobju. Pri njeni sestavi se uporablja načelo časovnega izenačevanja stroškov z ustreznimi prihodki. Izkaz poslovnega izida predstavlja pomemben računovodski izkaz uspešnosti upravljanja podjetja.

Za izračun neto prihodkov od prodaje električne energije je upoštevan neto dobiček v višini 8 €/MWh. Letni stroški vzdrževanja so ocenjeni na 3 % vrednosti investicije. Pri izračunu amortizacije je uporabljena amortizacijska stopnja 5 % (za gradbene objekte) in linearna metoda amortiziranja.

Tabela 21: Planirani poslovni izid investicije (izgradnja čezmejne komercialne povezave) v obdobju od 2006 do 2010

	(v 000 SIT)				
	2006	2007	2008	2009	2010
1. Čisti prihodki od prodaje					
a. na tujem trgu	0	525.000	525.000	525.000	525.000
2. Drugi poslovni prihodki	0	0	0	0	0
Poslovni prihodki	0	525.000	525.000	525.000	525.000
3. Stroški blaga, materiala in storitev		-36.000	-36.000	-36.000	-36.000
4. Stroški dela	-20.684	-20.684	-20.684	-20.684	-20.684
5. Odpisi vrednosti (amortizacija)		-60.000	-60.000	-60.000	-60.000
6. Drugi poslovni odhodki	0	0	0	0	0
Poslovni izid iz poslovanja	-20.684	408.316	408.316	408.316	408.316
7. Finančni odhodki - obresti in druge obveznosti	-55.200	-55.200	-50.996	-46.405	-41.392
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	-75.884	353.116	357.320	361.911	366.924
8. Davek iz dobička	0	-69.308	-89.330	-90.478	-91.731
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	-75.884	283.808	267.990	271.433	275.193

Vir: Lastni izračuni

Iz tabele je razvidno, da investicija pozitivno posluje že drugo leto. Kumulativa neto dobička v obdobju izkoriščanja investicije znaša 3.224 mio SIT (z upoštevanjem likvidacijske vrednosti sredstev ob koncu dobe izkoriščanja komercialne povezave).

5.3.2.2.4 Planirana bilanca stanja

Splošno gledano nam bilanca stanja pove, kolikšna sredstva so bila vložena v podjetje (projekt), kako je podjetje prišlo do teh sredstev in kako jih je naložilo, kakor je to razvidno na določen dan. Bilanca stanja prikazuje finančni položaj podjetja (projekta) v določenem časovnem trenutku. Bilanca stanja ima dve strani, ki morata biti vrednostno izenačeni: aktivo in pasivo. Aktiva prikazuje sredstva, ki so v lasti podjetja, pasiva pa vire teh sredstev, ki so obveznosti podjetja in naložbe lastnikov (lastniški kapital).

Planirana bilanca stanja projekta izgradnje komercialne povezave zajema bilančno obdobje poslovnega leta z začetkom 1. 1. 2006 in je razvidna iz Tabele 22.

Tabela 22: Planirana bilanca stanja investicije (izgradnja čezmejne komercialne povezave) v obdobju od 2006 do 2010

	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010
	(v 000 SIT)				
Sredstva					
A. Stalna sredstva					
I. Opredmetena osnovna sredstva	1.200.000	1.140.000	1.080.000	1.020.000	960.000
1. Zemljišča in zgradbe	1.200.000	1.140.000	1.080.000	1.020.000	960.000
Skupaj stalna sredstva	1.200.000	1.140.000	1.080.000	1.020.000	960.000
B. Gibljava sredstva					
I. Dobroimetje pri bankah, gotovina	-75.884	167.030	394.126	624.664	858.963
Skupaj gibljava sredstva	-75.884	167.030	394.126	624.664	858.963
Skupaj sredstva	1.124.116	1.307.030	1.474.126	1.644.664	1.818.963
Obveznosti do virov sredstev					
A. Kapital					
I. Vpoklicani kapital	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
1. Osnovni kapital	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
II. Rezerve iz dobička	-75.884	207.925	475.915	747.348	1.022.541
1. Zakonske rezerve	-75.884	207.925	475.915	747.348	1.022.541
Skupaj kapital	524.116	807.925	1.075.915	1.347.348	1.622.541
B. Finančne in poslovne obveznosti					
1. Dolgor. fin. obveznosti do bank	600.000	499.106	398.211	297.317	196.422
Skupaj obveznosti	600.000	499.106	398.211	297.317	196.422
Skupaj obveznosti do virov sredstev	1.124.116	1.307.030	1.474.126	1.644.664	1.818.963

Vir: Lastni izračuni

5.3.3 Prednosti in slabosti strategij vstopa Elektro Primorske, d. d., na italijanski trg

Zaradi omejenega znanja podjetja na drugih povezanih področjih, dolgotrajnih postopkov pridobivanja dovoljenj in zahtevnih tehnoloških rešitev podjetje nima večjih

načrtov na področju povezanih dejavnosti, ki so značilne za nekatera evropska elektrodistribucijska podjetja, kot je oskrba s plinom, vodo, ogrevanjem in ponudbo telekomunikacijskih storitev. Kratkoročno je potrebno začeti izvajati projekte, ki so trenutno dosegljivi, predvsem donosni in uresničljivi za podjetje na kratek rok (glede na organizacijsko strukturo podjetja, zaposlene ...). V tem trenutku je za podjetje zlasti pomembno, da izkoristi svoj geografski položaj, stanje trga z električno energijo v Italiji in Sloveniji ter pridobljene izkušnje in se usmeri na področje grosistične prodaje električne energije na italijanskem trgu. Hkrati mora iskati možnosti tudi na področju lastne proizvodnje električne energije. Podjetje bo tako še vedno imelo prevladujočo elektroenergetsko dejavnost z nizko stopnjo diverzifikacije. Dolgoročno pa je potrebno stopnjo diverzifikacije povečati in podjetju dodajati tudi nove dejavnosti.

Z ozirom na navedeno lahko izvedemo SWOT analizo strategij vstopa podjetja Elektro Primorska na italijanski trg električne energije.

Tabela 23: SWOT analiza strategij vstopa podjetja Elektro Primorska, d. d., na italijanski trg z električno energijo

	Prednosti	Slabosti
V podjetju	<ol style="list-style-type: none"> 1. Znanje in strokovnost, pridobljena z izkušnjami pri gradnji čezmejnih povezav distribucijskega omrežja 2. Dolgoletna prisotnost na trgu z el. energijo 3. Močne (formalne) povezave z ostalimi energetskimi subjekti 4. Velikost podjetja 5. Zaupanje v strokovnost in zanesljivost s strani kupcev 6. Izpolnjeni pogoji za opravljanje energetskih dejavnosti (licence) 7. Geografska bližina kupcev na italijanskem trgu 8. Poznavanje razmer na domačem nabavnem trgu in sosednjem prodajnem trgu 9. Sposoben, izobražen in izkušen kader 10. Poznavanje in obvladovanje kupcev 11. Finančna moč 12. Velik kupec el. energije 13. Sooblikovanje in poznavanje zakonodaje 14. Pripravljenost na spremembe 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pomanjkanje ustreznih znanj za izvajanje strategije geografske diverzifikacije 2. Neprimerna organizacijska struktura za izvedbo diverzifikacije 3. Zaposleni so premalo seznanjeni s strategijo, zato ni pravega sinergijskega učinka na vseh področjih 4. Delni odpor zaposlenih na področju trgovanja zaradi nevezanja dela plač na uspešnost 5. Pomanjkanje ustreznih kadrov za nove projekte 6. Premalo razvita informacijska struktura za trgovanje na tujih trgih 7. Tveganje v procesu privatizacije 8. Tveganje za realizacijo projektov zaradi prestrukturiranja podjetja v skladu z EU direktivami (izločitev dejavnosti) 9. Vpliv sindikatov, ki želijo ohraniti sistem varnosti zaposlitve in majhnih razlik v plačah
	Priložnosti	Nevarnosti
V okolju	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geografsko širjenje podjetja na tuje trge in večanje prepoznavnosti 2. Razvoj novih konceptov trženja el. energije 3. Večja prilagodljivost podjetja z možnostjo vpeljave nove organizacijske strukture 4. Povečanje tržne moči (konkurenčne prednosti za poslovanje na trgu), donosov in vrednosti podjetja, rast podjetja 5. Pridobitev mednarodnih izkušenj 6. Razvoj funkcije trgovanja in zniževanje stroškov 7. Vzpostavitev prepoznavne podobe 8. Pritegnitev tujih strateških partnerjev 9. Inovativen pristop pri izvedbi posameznega projekta geografske diverzifikacije 10. Zagotovitev dolgoročnega izvoza el. energije v Italijo neglede na razpoložljive prenosne čezmejne zmogljivosti 11. Sodelovanje s tujim partnerjem je lahko osnova za druge oblike sodelovanja na tujih trgih 12. Pritegnitev tujih investicijskih virov (sredstva EBRD) 13. Geografska diverzifikacija je lahko osnova za nadaljnje oblikovanje korporacijske strategije 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Znižanje cen na italijanskem trgu električne energije (gradnja novih proizvodnih zmogljivosti) 2. Povečanje nabavnih cen el. energije 3. Administrativne ovire pri izgradnji komercialnih zmogljivosti (gradbena dovoljenja,...) 4. Neizoblikovana slovenska zakonodaja glede gradnje komercialnih čezmejnih povezav 5. Nasprotovanje okoljevarstvenikov izgradnji komercialnih povezav 6. Težave pri pridobivanju finančnih sredstev in visoke realne obrestne mere 7. Negotovost sodelovanja s strateškim partnerjem 8. Neznana delitev pristojnosti in deležev s strateškim partnerjem 9. Vmešavanje večinskega lastnika (države) v poslovne odločitve podjetja 10. Letno spreminjanje višine čezmejnih prenosnih zmogljivosti (dogovori sosednjih UPO-jev)

5.3.4 Izbira strategije vstopa na trg

Izbira strategije vstopa na italijanski trg z električno energijo ni odvisna samo od ugotovljenih tržnih priložnosti in nevarnosti, ampak tudi od opredeljene splošne strategije podjetja in sposobnosti vodstva podjetja za učinkovito razporeditev in angažiranje ustreznih virov za izvedbo strategije. Ker Elektro Primorska prvič vstopa na mednarodne trge, mora izbrati takšno strategijo vstopa, ki bo minimizirala tržna in administrativna tveganja.

Zato je za začetno fazo vstopa na italijanski trg najprimernejša oblika neposrednega izvoza električne energije. Gre za grosistično dobavo energije končnim kupcem ali pa ostalim posrednikom na italijanskem trgu. Za podjetje je pomembno, da strategijo v vseh fazah trženjskega procesa izvaja s svojimi kadri. Na tak način bo pridobivalo pomembne mednarodne izkušnje, informacije o trgu, postopoma razvilo mrežo svojih strank na trgu, krepilo stike z njimi, večalo tržno moč in prepoznavnost na trgu. V začetni fazi je za podjetje najpomembnejše, da ima celoten nadzor na procesom trženja.

Smiselno je razmišljati tudi o kooperacijski obliki izvoza. Tu lahko sodeluje več dobaviteljev. Na trgih, kjer cenovne razmere omogočajo najugodnejši nakup, se aktivno vključi tujega dobavitelja. Ta poleg cenovno ugodnega nakupa energije uredi vse potrebno za izvoz energije iz tuje države do slovenske meje, vključno z aktivnim sodelovanjem spremljanja izvajanja celotne pogodbe za izvoz energije v Italijo (v primeru prekinitev izvoza ...). Od slovenske meje dalje do končnega kupca odigra svojo vlogo Elektro Primorska. Tak način sodelovanja omogoča racionalnejšo izvedbo posla ter kvalitetnejše zadovoljevanje potreb končnih odjemalcev. Z ozirom na tržne priložnosti na italijanskem in nakupnem trgu električne energije, predvsem pa od poslovnih interesov partnerjev v taki obliki izvoza je odvisno, ali bo oblika zaživela v trajnejši obliki ali pa samo kot individualen poslovni projekt.

Povečevanje profitne stopnje, ki bo omogočeno z izvozom na italijanski trg, lahko podjetje v letih 2005 in 2006 angažira v neposredne naložbe za izgradnjo čezmejnih komercialnih zmogljivosti. Pri tem ni sporna gradnja čezmejnih prenosnih zmogljivosti pri povezovanju distribucijskih omrežij. Gradnjo čezmejnih povezav prenosnih omrežij pa omogoča nova evropska direktiva o čezmejnih prenosnih zmogljivostih in tudi italijanska zakonodaja. Ker ni evropske prakse na tem področju je tudi italijanski sistemski operater – GRTN zelo previden pri izvajanju določil uredbe št. 151/02 o komercialnih interkonekcijskih povezavah. Če ni pričakovati administrativnih ali tehničnih omejitev glede omenjenih povezav, je smiselna sonaložba (joint venture) kot končna strategija vstopa na italijanski trg. Tako obliko strategije v veliki meri določa italijanska pravna ureditev naložb v komercialne povezave za transport električne energije. Elektro Primorski bo na tak način omogočen hitrejši vstop na trg, z nižjim finančnim tveganjem, manjšo naložbo kapitala, italijanski partner pa mora s svojimi viri in znanjem zagotoviti hitro prilagajanje razmeram na drugi strani meje. Da bo podjetje

uspešno delovalo, je potrebno izbrati ustreznega italijanskega partnerja. Izbira le-tega je pomemben impulz za potencialne kupce in konkurente glede kvalitete znanja, poznavanja razmer na trgu in poslovne resnosti za delovanje na končnem trgu.

5.3.5 Usmeritve za izvedbo izbrane strategije

Pri izvajanju neposrednega izvoza električne energije v Italijo ni kakšnih posebnih zahtev, saj tu sodelujeta dva pogodbenata partnerja. Samo povečevanje izvoza zahteva tudi aktivno vlogo pri zagotavljanju dostopov do čezmejnih zmogljivosti tako na izvozni kot tudi na uvozni strani (v primeru uvoza električne energije iz sosednjih držav). Smiselno je dodatno razvijati trgovanje na nabavni strani, kjer evropski trg električne energije in geografska lokacija podjetja omogočata največje racionalizacije in povečanje donosnosti. V obstoječih razmerah in tudi glede na predviden razvoj evropskega trga, je najbolje sodelovati na grosistični strani prodaje električne energije, ne glede na obliko pogodbenega sodelovanja. Če bi podjetje (ob urejenih razmerah na italijanskem trgu z električno energijo) ocenilo, da sodeluje tudi pri direktni (drobni) prodaji končnim kupcem, je nujna povezava s tujim (italijanskim) strateškim partnerjem, ker so storitve prodaje izjemno drage in tuj partner lahko takšne storitve zagotavlja.

Z razvojem možnosti izgradnje komercialnih čezmejnih energetske povezav je smiselno ustanoviti mešano samostojno družbo. Glavni razlogi za tako povezovanje so: projekt je prevelik in deloma tudi tvegan, da bi ga lahko izpeljali sami, združitev znanj in virov obeh podjetij, oba partnerja bi imela zadostno kontrolo nad projektom, zagotavljanje konkurenčne klavzule o nesodelovanju v drugih sorodnih projektih na isti meddržavni meji, enostavnejše premagovanje izvoznouvoznih omejitev na obeh straneh meje in posledično tudi enostavnejši vstop na tuji trg. To podjetje bi nastopalo kot lastnik povezave, vodilo bi postope izgradnje in kasneje skrbelo za vzdrževanje te povezave. Sredstva za zagotavljanje vzdrževanja bi si zagotavljalo z oddajanjem povezave v najem (npr. trgovskim oddelkom obeh podjetij, ki bi sodelovali pri projektu). Na tak način je onemogočeno navzkrižno subvencioniranje dejavnosti znotraj podjetja Elektro Primorska, možno je financiranje novih čezmejnih komercialnih povezav na distribucijskem omrežju in nastanka novih sonaložb (npr. za projekt proizvodnje električne energije).

Vse predlagane oblike strategij so izvedljive samo ob aktivnem sodelovanju vseh zaposlenih in njihovi podpori k predlaganim projektom. Elektro Primorska bo morala vsekakor zagotoviti organizacijske oblike, ki bodo omogočile predlagano večjo geografsko diverzifikacijo poslovanja samega podjetja. Z vidika tržne usmerjenosti je potrebno razviti take oblike, ki bodo omogočile trgovanje na odprtem evropskem trgu in izkoriščanje učinkov, ki nastanejo s takim trgovanjem. V začetni (izvoznouvoznih) fazi je smiselna organizacija področja trgovanja v samostojnem oddelku. Tu bi se prepletalo več funkcij in sicer:

- sodelovanje s ponudniki električne energije (domači in tuji, bodoča lastna proizvodnja),
- spremljanje cen na mednarodnih trgih,
- sodelovanje na avkcijah (za različna obdobja) za čezmejne zmogljivosti,
- analiza in vrednotenje nakupnih in prodajnih možnosti z upoštevanjem tveganj,
- sklepanje pogodb za nakup in prodajo električne energije (grosistično),
- nakup električne energije za področji dobave električne energije tarifnim in upravičenim odjemalcem,
- izravnavo bilančne skupine Elektro Primorska z izvajanjem aktivnosti na borzi z električno energijo,
- operativno spremljanje izvajanja mednarodnih pogodb (ukrepanja na dnevnih trgih ob morebitnih prekinitvah prenosnih zmogljivosti),
- analiziranje ekonomičnosti poslovanja s posameznimi prodajalci/kupci in tudi samega oddelka,
- vodenje ustrezne marketinške politike na tujih trgih,
- spremljanje zakonodaje (tudi tuje) vezane na mednarodno trgovanje.

Zaradi velikih stroškov, ki jih zahteva aktivno trgovanje na odprtem evropskem trgu z električno energijo (ustanavljanje bilančnih skupin, sodelovanje na tujih borzah ...), je za podjetje Elektro Primorska priporočljivo, da z razvojem dejavnosti trgovanja (s povečanjem aktivnosti na mednarodnih trgih) išče sinergijske povezave na tem področju tudi z drugimi sorodnimi podjetji v sektorju. Take povezave je smiselno iskati že v fazi iskanja strateškega partnerja za izgradnjo čezmejne prenosne zmogljivosti. Na tak način bi podjetji lahko dosegli boljše nakupne pogoje predvsem zaradi učinkov ekonomije obsega, ki so možni na področju trgovanja z električno energijo.

Pridobljene izkušnje in sam razvoj mednarodnega poslovanja Elektro Primorske bodo narekovali potrebo po spremembi strategij vstopa in posledično drugačnih organizacijskih oblikah za uspešno izvajanje teh strategij.

6 SKLEP

Evropska unija je s sprejetjem smernice za odpiranje elektroenergetskega trga pred šestimi leti, spodbudila države članice k izmenjavi električne energije preko nacionalnih mej in posledičnemu uravnoteženju cen. Evropska podjetja za oskrbo z električno energijo so se razveselila sprememb, ki jih je prineslo odprtje trga. Z liberalizacijo so dobila nove možnosti in svobodo, da lahko izkoristijo nove trge in nove posle.

Z odpiranjem elektroenergetskih trgov se tudi slovensko elektrogospodarstvo srečuje s številnimi novostmi in spremembami. Posledica liberalizacije in deregulacije trgov z električno energijo so bistveno spremenjene razmere na teh trgih in posledično v poslovnem okolju podjetij. To velja tudi za Elektro Primorsko, ki mora temu prilagajati trenutne in prihodnje strategije podjetja. Tu je potrebno upoštevati predvsem trende, ki

so danes značilni za elektrodistribucijska podjetja v Evropi in svetu. Bistvena značilnost je povečanje vloge zasebne lastnine v teh podjetjih. To ni samo posledica privatizacije teh podjetij s strani države ampak tudi način rasti podjetij. S tega vidika sta še posebej pomembni dejstvi, da sodobna energetska podjetja težijo k proizvodnji in geografski diverzifikaciji, ki edina omogoča hitro rast.

Trenutno je Elektro Primorska skupaj z ostalimi slovenskimi elektrodistribucijskimi podjetji na veliki preizkušnji, saj mora na podlagi evropskih direktiv in vladnih uredb v rokih uresničiti ustrezno prestrukturiranje. Za izvedbo geografske diverzifikacije prodaje električne energije na tujih trgih pa bo vsekakor pomemben korak poenotenje pravil za čezmejno trgovanje z električno energijo, ki bo povezal posamezne regionalne trge.

Analiza cen električne energije na sosednjih trgih je pokazala, da dosega trg v Italiji najvišje cene energije. Omenjeno dejstvo in pa sama geografska lega Elektro Primorske sta narekovala detajlnejšo analizo strategije rasti podjetja s prodajo električne energije na italijanskem trgu. Le-ta je pokazala, da je ta trg potencialno zanimiv za čezmejno prodajo električne energije vsaj še za obdobje 10 let, ko je pričakovati uravnoteženje cen z drugimi evropskimi trgi.

V tem obdobju mora Elektro Primorska z geografsko diverzifikacijo izkoristiti lokacijsko prednost podjetja tako s povečanjem izvoza (kar je povezano z dostopom do obstoječih čezmejnih prenosnih zmogljivosti), kot tudi z izgradnjo čezmejnih komercialnih prenosnih zmogljivosti tako na distribucijskem kot tudi na prenosnem omrežju. Za gradnjo distribucijskih povezav ni zakonskih omejitev, povezovanje prenosnih omrežij pa dopušča tako evropska kot italijanska zakonodaja. V obstoječih razmerah so nujne povezave s tujimi (italijanskimi) strateškimi partnerji, predvsem zaradi velikih vrednosti investicij, lažje prodaje energije na italijanskem trgu in zmanjšanja tveganj (tako finančnih kot administrativnih – spreminjanje regulative). Zato je v ta namen potrebno, za izvedbo posameznega projekta, izbrati pravega lokalnega partnerja. Za izgradnjo čezmejne povezave na prenosnem omrežju je smiselno ustanoviti mešano družbo skupaj s tujim partnerjem.

Elektro Primorska mora razvijati omenjena sodelovanja in povezovanja med podjetji v želji doseganja konkurenčnih prednosti, med katere lahko štejemo osvajanje novega trga in večanje tržnega deleža, s čimer si dolgoročno utrjuje tržni položaj in stabilnost poslovanja. Podjetje mora zato v svoji organizaciji zagotoviti organizacijske oblike, ki bodo omogočale večjo geografsko diverzifikacijo poslovanja.

Podatki in informacije pridobljeni v tem delu so lahko dobra osnova za nadaljnjo analizo oblikovanja korporacijske strategije podjetja. Analize sorodnih elektroenergetskih podjetij v delu namreč kažejo njihovo diverzifikacijo na tako imenovane povezane dejavnosti, ki od managementa zahteva izvajanje strategije »multi dejavnosti«. Elektro Primorska mora tako poiskati možnosti nadaljnjega razvoja

in širitve dejavnosti tudi na nova področja, v katerih so prisotna evropska elektrodistribucijska podjetja.

Zavedati se je potrebno tudi dejstva, da je uvajanje trga z električno energijo stalno razvijajoči proces zato bi bilo zmotno pričakovati, da je sprememb v Sloveniji in Evropi konec. Pričakujemo lahko tudi nadaljne ukrepe Evropske komisije v smeri stabilizacije in poenotenja energetskega trga ter zagotavljanja poštene konkurence. Po predvidevanjih bo po letu 2007 tudi trg električne energije v Sloveniji popolnoma integriran v evropski prostor.

Ker se v tem prostoru izvajajo strategije v poslovnem okolju, ki je zaznamovano z določeno stopnjo tveganja, kompleksnosti in nedorečenosti, mora biti Elektro Primorska še posebej prilagodljiva in se s potrebnimi prijemi odzivati na spremembe trga. Pri tem mora stalno prilagajati svoje strategije, ki jo vodijo do željenega cilja.

7 LITERATURA IN VIRI

7.1 LITERATURA

1. Abell Derek F.: Management z dvojnimi strategijami. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 274 str.
2. Belak Janko et al.: Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor: Obzorja, 1993. 507 str.
3. Belak Janko: Podjetniško planiranje kot orodje managementa. Maribor: MER Evrocenter, 1998. 344 str.
4. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Maribor: MER Evrocenter, 2002. 247 str.
5. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
6. Carioti Fausto: Clienti liberi-soglie piu basse, mercato piu ampio?. Elementi. Roma: GRTN, 2(2002), 3, str. 15-18.
7. Carioti Fausto: Piu centrali e diversificazione dei combustibili cosi nasce la competizione. Elementi. Roma: GRTN, 3(2003), 4, str. 16-20.
8. De Palacio Loyola: Il mercato unico dell'energia - una decisione storica. Elementi. Roma: GRTN, 3(2003), 4, str. 6-13.
9. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 196 str.
10. Duh Mojca, Kajzer Peter: Razvojni modeli podjetja in managementa. Maribor: MER Evrocenter, 2002. 223 str.
11. Energetska bilanca Republike Slovenije za leto 2003. Ljubljana: Ministrstvo za okolje, prostor in energijo, 2003. 23 str.
12. EU Energy / Country Supplement –Italy. EU Energy, Wimbledon: Platts, 2002, 33, 23 str.
13. European Union Energy Outlook to 2020. Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 1999. 217 str.
14. Ferlinc Maja, Ješovnik Peter: Prilagajanje slovenskih podjetij evru. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2002. 61 str.
15. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
16. Hrastelj Tone, Makovec Maja: Mednarodno trženje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 122 str.
17. Ješovnik Peter: Osnove mednarodnega trženja. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2001. 189 str.
18. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta, 1999. 535 str.

19. Kapetanovic Tahir: Izkušnje regulatorjev-delovanje trga z električno energijo v Avstriji. Zbornik referatov/mednarodna konferenca o trgu z električno energijo. Maribor: Agencija za energijo RS, 2003. str. 5.1-5.12
20. Kaplan Robert S., Norton David S.: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
21. Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
22. Kotler Philip: Marketing management – Analysis, planing, Implementation, and Control, 9th ed. New Jersey: Prentice Hall Inc, 1997. 789 str.
23. Košnjek Zvone: Prilagajanje elektroenergetskega sektorja Slovenije direktivi 96/92 EC za trgovanje z električno energijo. Ljubljana: Elektroinštitut Milan Vidmar, 1999. 49 str.
24. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 1999. 206 str.
25. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
26. Možina Stane et al.: Management – nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 867 str.
27. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2003. 483 str.
28. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1993. 381 str.
29. Omahen Pavel et al.: Pomen izgradnje 110kV interkonekcij EES Slovenije za učinkovito izmenjavo električne energije s sosedi. Zbornik referatov/Šesta konferenca slovenskih elektroenergetikov. Ljubljana: Društvo CIGRE–CIRED, 2003. str. C1.23-C1.28
30. Osojnik Mojca et al.: Izvozni priročnik za mala in srednje velika podjetja. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2001. 224 str.
31. Polo Michele, Scarpa Carlo: Le imprese multi-utility. Brescia: Facolta di Economia, 2003. 34 str.
32. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
33. Programma triennale di sviluppo della rette elettrica di trasmissione nazionale. Roma: GRTN, 2002. 257 str.
34. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
35. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
36. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 344 str.
37. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 445 str.
38. Relazione annuale sullo stato dei servizi e sull'attività svolta. Roma: Autorita per l'energia elettrica e il gas, 2003. 347 str.
39. Rapporto sulle attività del Gestore della rete di trasmissione nazionale. Roma: Gestore della rete di trasmissione nazionale, 2003, 198 str.

40. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
41. Rozman Rudi, Koletnik Franc, Kovač Jure: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
42. Senjur Marjan: Gospodarska rast in razvojna ekonomika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 525 str.
43. Stahl Michael J., Grigsby David W.: Strategic Management for Decision Making. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1991. 999 str.
44. Steiner George A.: Strategic Planning – What Every Manager Must Know. New York: Free Press Paperbacks, 1997. 383 str.
45. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje-knjiga o poslovanju rastočih poslih. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
46. Tajnikar Maks et al: Upravljalvska ekonomika z vajami. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 347 str.
47. Tavčar Mitja: Strateške razsežnosti managementa. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2000. 191 str.
48. Thompson A. Arthur, Strickland J. Alonzo: Strategic Management: Concepts and Cases. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999. 683 str.
49. Thompson John L.: Strategic Management, 4th ed. London: Thomson Learning, 2001. 1141 str.
50. Urbančič Andreja et al.: Makroekonomski scenariji razvoja RS in drugi scenarijski podatki za pripravo dolgoročnih energetske strategije. Ljubljana: Institut Jožef Stefan, 2002. 150 str.
51. Valenčič Leon et al.: Analiza tehničnih možnosti za izvedbo 110/132 kV kableske interkonekcije Vrtojba-Gorica(IT). Ljubljana: Elektroinštitut Milan Vidmar, 2003. 28 str.
52. Vezjak Danilo: Mednarodno trženje II. Maribor: Založba obzorja Maribor, 1987. 430 str.
53. Žebeljan Djordje, Prelog Urban: Pričakovane spremembe zakonodaje na področju trga z električno energijo. Zbornik referatov/Šesta konferenca slovenskih elektroenergetikov. Ljubljana: Društvo CIGRE–CIRED, 2003. str. C5.41-C5.45
54. Žnidaršič Kranjc Alenka: Ekonomika podjetja. Postojna: Dej, 1994. 272 str.

7.2 VIRI

1. Che cosa è l'Autorità per l'energia elettrica e il gas. L'Autorità per l'energia elettrica e il gas. [URL: http://www.autorita.energia.it/che_cosa/index.htm], september 2003.
2. Elektro Celje, d.d, Poslovno poročilo za leto 2002.
3. Elektro Gorenjska, d.d, Poslovno poročilo za leto 2002.
4. Elektro Ljubljana, d. d., Poslovno poročilo za leto 2002.
5. Elektro Maribor, d. d., Poslovno poročilo za leto 2002.
6. Elektro Primorska, d. d., Poslovno poročilo za leto 2002.
7. Energetski zakon (Uradni list RS, št. 79/99).
8. ETSO 2004 CBT Mechanism.
[URL: <http://www.etso-net.org/media/download/2004CBTSystem.pdf>], ETSO, 21.01.2004.
9. Godišnje izvješće HEP 2002. Zagreb: Hrvatska elektroprivreda, d. d., 2003. 75 str.
10. Il Mercato Elettrico: regole ed opportunità per gli operatori. Gestore del mercato libero. [URL:<http://www.mercatoelettrico.org/biblioteca/documenti/20021112RegoleOpportunita.pdf>], september 2003
11. Letno Ekonomsko ogledalo 2002.
[URL: <http://www.gov.si/zmar/arhiv/letno02/3eng.pdf>], UMAR, 22.08.2003
12. Letno poročilo 2002 - ELES. Ljubljana: Elektro Slovenija, d. o. o., 2003. 60 str.
13. Poročilo o delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2001. Maribor: Agencija za energijo RS, 2002. 37 str.
14. Poročilo o delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2002. Maribor: Agencija za energijo RS, 2003. 95 str.
15. Power in Europe. Wimbledon: Platts, 2002, 377, 31 str.
16. Predlog nacionalnega energetskega programa. Ministrstvo za okolje in prostor. [URL: <http://www.gov.si/mop/>], julij 2003.
17. Riconoscimento di diritti di accesso a titolo prioritario alla capacità di trasporto sulla rete elettrica di interconnessione con l'estero. Delibera n.151/02. Roma: Autorita per l'energia elettrica e il gas, 2002, 55 str.
18. Second Benchmarking Report on the Implementation of the Internal Electricity and Gas Market. Bruselj SEC(2003) 448: Commission of the European Communities, 2003. 47 str.
19. Statistics in focus (THEME 8-15/2002). Luxembourg: Eurostat, 2002. 7 str.
20. Statistični letopis energetskega gospodarstva RS 2001. Ljubljana: Ministrstvo za okolje, prostor in energijo, 2002. 200 str.
21. Third Benchmarking Report on the Implementation of the Internal Electricity and Gas Market (DG TREN Draft Working Paper). Bruselj: Commission of the European Communities, 2004. 44 str.
22. UCTE System Adequacy Retrospect 2002 , Bruselj: UCTE-Secretariat, 2003. 54 str.

8 PRILOGA

8.1 SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

export fee (ang.) – izvozna dajatev

business (ang.) - posel

clienti vincolati (ita.) – tarifni odjemalci

competition (ang.) - konkurenca

coordinated redispaching (ang.) - koordinirano ponovno dispečiranje

corporate (ang.) - korporacijski

counter trading (ang.) – nasprotno trgovanje

Country Risk (ang.) – deželno tveganje

Cross Border Tarification (ang.) – sistem kompenzacije stroškov čezmejnega trgovanja

curtailment (ang.) - sorazmerno znižanje (pro rata) na osnovi zahteve

customer (ang.) - odjemalec

economies of scope (ang.) – ekonomija skupne dejavnosti

first come, first served (ang.) - princip »kdor prej pride, prej melje«

generation companies (ang.) – proizvodna podjetja

injection fee (ang.) – uvozna dajatev

joint venture (ang.) – združeno podjetje

know how (ang.) – izkušnost, sposobnost

market splitting (ang.) – razdelitev trga (implicitna avkcija)

Mercato del Giorno Prima (ita.) - trg z energijo za dan vnaprej

Mercato del Servizio di Dispacciamento (ita.) - trg za nakup virov za storitev dispečiranja

Mercato di Aggiustamento (ita.) - poravnalni trg

merchant links (ang.) – komercialne povezave

multi - utility (ang.) – (podjetja) z več dejavnostmi

net flow (ang.) – omrežni pretok

netting (ang.) - spajanje nasprotnih tokov

non - household consumer (ang.) - negospodinjski odjemalec

Phase Shift Transformer (ang.) – prečni transformator

pro rata – sorazmerno

retention (ang.) - zadržanje zmogljivosti

risk management (ang.) – tvegano poslovanje

single buyer (ang.) – edini kupec

supplier of last resort (ang.) – privzeti dobavitelj

universal service (ang.) – splošna služba

wholesale (ang.) – prodaja na debelo

8.2 SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

AEEG - Autorita per l'Energia Elettrica e il Gas

AU - Acquirente Unico, S. p. A.

BCG - Boston Consulting Group

BDP - bruto družbeni proizvod

CBT - Cross Border Tarification

CEER - Council of European Energy Regulators

CIP - Comitato Interministeriale Prezzi

HNOSIT - Hrvatski nezavisni operator sustava i tržišta, d. o. o.

DG TREN - Directorate-General for Energy and Transport

DSO - Distribution System Operator

EES – elektroenergetski sistem

EEX – European Energy Exchange

ELES - Elektro Slovenija, d. o. o.

ETSO - Electricity Transmission System Operators

EU – Evropska unija

EZ – Energetski zakon

GE - General Electric

GenCo - Generation Companies

GME - Gestore del Mercato Elettrico, S. p. A.

GRTN - Gestore della Rete di Trasmissione Nazionale, S. p. A.

HE - hidroelektrama

HEP - Hrvatska elektroprivreda, d. d.

HSE - Holding Slovenske elektrarne, d. o. o.

ID - indeks donosnosti

ISD - interna stopnja donosnosti

kV – (kilo)volt

kW- (kilo)vat

kWh – (kilo)vatna ura

MA - Mercato di Aggiustamento

MGP - Mercato del Giorno Prima

MSD - Mercato del Servizio di Dispacciamento
NEK – Nuklearna elektrarna Krško, d. o. o.
NEP - Nacionalni energetska program
NORDEL – Organisation for nordisk elsamarbeid
NSV - neto sedanja vrednost
NTC - Net Transfer Capacity
nTPA – Negotiated Third Party Access
OVE – obnovljivi vir energije
PEST – politično, ekonomsko, sociološko in tehnološko
PID – pooblaščen investicijska družba
PISD - popravljena interna stopnja donosa
PST - Phase Shift Transformer
RNSV - relativna neto sedanja vrednost
ROA – Return on Assets
ROE – Return on Capital
RTP – razdelilna transformatorska postaja
rTPA - Regulated Third Party Access
SD – stopnja donosnosti
SLEPT - sociološko, pravno, ekonomsko, politično in tehnološko
SUDEL - Regional Group for the Co-ordination of Electricity Transmission in the South-East European Interconnected System
SWOT - Strength, Weakness, Opportunity, Threat
TSO - Transmission System Operator
UCTE - Union for the Coordination of Transmission of Electricity
UDO – upravljalec distribucijskega omrežja
UPO - upravljalec prenosnega omrežja
WACC - Weighted Average Cost of Capital