

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

Barbara Uhliř Svete

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**POSLOVNA STRATEGIJA PODJETJA TERMoeLEKTRARNA
TRBOVLJE**

Ljubljana, december 2005

Barbara Uhliř Svete

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Cilj specialističnega dela.....	3
1.2	Metoda dela.....	4
2	PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA	4
2.1	Opredelitev pojma strateško planiranje.....	4
2.2	Proces strateškega planiranja.....	6
2.3	Analiza in predvidevanje okolja podjetja.....	6
2.3.1	Analiza in predvidevanje širšega okolja	7
2.3.2	Analiza in predvidevanje ožjega okolja	8
2.3.3	Analiza in predvidevanje konkurence.....	8
2.3.4	Analiza in predvidevanje porabnikov	9
2.3.5	Analiza in predvidevanje dobaviteljev.....	9
2.4	Analiza poslovanja podjetja	10
2.5	Cilji poslovanja podjetja	11
2.5.1	Določanje ciljev poslovanja.....	11
2.6	Razvijanje strategij podjetja	13
3	UVODNA PREDSTAVITEV PODJETJA TERMoeLEKTRARNA TRBOVLJE	14
3.1	Nastanek, razvoj in dejavnost podjetja	14
3.2	Vizija in poslanstvo podjetja	16
3.2.1	Vizija TET	16
4	ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA TERMoeLEKTRARNA TRBOVLJE ..	17
4.1	Analiza širšega poslovnega okolja podjetja	17
4.1.1	Politično-pravniški dejavniki razvoja	17
4.1.2	Ekonomski dejavniki razvoja.....	19
4.1.3	Socialni, regionalni in strukturni faktorji razvoja	23
4.1.4	Tehnološki dejavniki in ekonomska tveganja	24
4.2	Analiza ožjega poslovnega okolja podjetja.....	26
4.2.1	Slovenska energetika s poudarkom na električni energiji.....	26
4.2.2	Analiza in predvidevanje konkurence.....	35
4.2.3	Analiza in predvidevanje porabnikov	37
4.2.4	Dolgoročna energetska politika v Sloveniji in EU	38
4.2.5	Priložnosti in nevarnosti okolja	39
5	ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA TERMoeLEKTRARNA TRBOVLJE	40
5.1	Analiza temeljnih poslovnih funkcij.....	40
5.2	Vrednostna analiza dosedanjega razvoj	42
5.2.1	Poslovanje podjetja do leta 2001	42
5.2.2	Poslovanje podjetja po letu 2001	43
5.2.3	Ugotovitev prednosti in slabosti poslovanja	44
5.3	Temeljna razvojna vprašanja.....	45
6	RAZVIJANJE STRATEGIJE POSLOVANJA PODJETJA TERMoeLEKTRARNA TRBOVLJE.....	46

6.1	Alternative razvoja podjetja	47
6.1.1	Opredelitev posamezne alternative razvoja podjetja.....	48
6.2	Razvojna obdobja	61
6.2.1	Prvo razvojno obdobje je do leta 2009.....	61
6.2.2	Drugo razvojno obdobje je do leta 2015.....	61
6.2.3	Tretje razvojno obdobje je od leta 2015 naprej.....	62
6.3	Optimizacija štirih razvojnih možnosti	63
7	URESNIČEVANJE IN NADZOR STRATEGIJE PODJETJA TERMoeLEKTRARNA TRBOVLJE.....	64
8	SKLEP.....	65
	LITERATURA.....	70
	VIRI.....	72

KAZALO TABEL

Tabela 1: Makroekonomski kazalci leta 2005 in njihove napovedi za leto 2006.....	24
Tabela 2: Napoved cene nafte za leto 2005 in 2006.....	25
Tabela 3: Napovedi nekaterih makroekonomskih kazalcev za obdobje od leta 2005-2006.....	25
Tabela 4: Proizvodnja in poraba električne energije v letu 2004.....	32
Tabela 5: Dobavljena električna energija po distribucijskih podjetjih v letu 2004.....	34
Tabela 6: Pomembnejši poslovni podatki za leta 2000–2004 (v 1000).....	45
Tabela 7: Zbirni prikaz pomembnejših prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti.....	55
Tabela 8: Temeljni ekonomski parametri projekta.....	58
Tabela 9: Zbirni prikaz pomembnejših prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti.....	58
Tabela 10: Temeljni ekonomski parametri projekta.....	62
Tabela 11: Zbirni prikaz pomembnejših prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti.....	63

KAZALO SLIK

Slika 1: Shema trga električne energije s proizvodnjo in porabo v letu 2004 (vGWh).....	31
Slika 2: Struktura proizvodnje električne energije v letu 2004.....	32
Slika 3: Delovanje trga električne energije v Sloveniji.....	38
Slika 4: Oblikovanje cene električne energije.....	39
Slika 5: Struktura porabe električne energije v letu 2004.....	42
Slika 6: Poraba in dobava premoga v letih 2002–2004 v TET.....	45
Slika 7: Proizvodnja električne energije v letih 2002–2004.....	46
Slika 8: Gibanje cene električne energije.....	55

1 UVOD

Globalizacija, trgovinska liberalizacija, integracije gospodarstev so dejstva današnjega dne. Za podjetja, ki prihajajo iz pogojev poslovnega sveta, kot sta jih do zdaj ustvarjala naše gospodarstvo in politika države, je globalizacija preprosto dejstvo in nepovraten proces, kateremu se morajo podjetja kreativno prilagajati, če hočejo na dolgi rok obstati na trgu. Ne glede na dejstvo, da so nekatere dejavnosti prepihu globalizacije bolj, druge manj izpostavljene, za naša podjetja vendarle velja, da so na tem prepihu v večini na poti sledenja. In če podjetje želi slediti, potrebuje vizijo ter strategijo poslovanja. To pomeni, da podjetje potrebuje razvojni prodor in kreativne rešitve, ki sežejo daleč v prihodnost, če teh ne bo sistematično in kompleksno vključevalo v svoje strateške odločitve, potem jih bo izločila globalna konkurenca (Kotler, 1998, str. 32). Uspešnejše bo vedno tisto podjetje, ki se bo hitreje prilagodilo sodobnim tokovom na trgu in družbi, saj so generatorji ekonomskega razvoja vedno tista podjetja, ki iščejo stalne spremembe in izboljšave na podlagi akumuliranega in na novo pridobljenega znanja ter izkušenj (Petrin, 1998, str. 23). Na spremembe se mora podjetje na eni strani odzivati hitro, na drugi pa mora biti pripravljeno na nepredvidljive in nenadne dogodke. Negotovosti, katere povzročajo nenadni dogodki, se podjetje ne more v celoti izogniti, posledice lahko le omili s svojo strategijo poslovanja. Kot izhaja že iz same opredelitve pojma strategija, se omenjeni pojem povezuje z opredelitvijo dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije virov, ki so potrebni za doseg ciljev (Pučko, 1996, str. 133). S strateškim razmišljanjem je podjetju omogočeno, da se hitro in predvsem ustrezno odziva v svojem okolju, predvsem pa mu zagotovi vizijo prihodnosti. Strateško planiranje namreč predstavlja nenehno sistematično, zavestno in smotrno razmišljanje bodočega poslovanja, bodočih stanj ter poti za njihovo doseg.

Razvoj globalnih trgov z energenti in električno energijo je v 21. stoletju v razvitem svetu odvisen od zanesljive, kakovostne, konkurenčne in okoljsko sprejemljive oskrbe z energijskimi storitvami in od uporabe ekspertnih znanj in prepletenih tehnologij ter stabilnih in učinkovitih institucij, potrebnih za oblikovanje okvirnih pogojev za upravljanje in nadzor. Razvoj takega tržnega gospodarstva pri ravnanju z energijo pa nesporno presega možnosti parcialnega angažiranja tudi največjih globalnih podjetij samih. Svojo vizijo ravnanja z energijo Slovenija udejanja skozi nacionalni energetske plan, ki predstavlja predvsem dokument o usklajenem delovanju vseh ustanov, ki se ukvarjajo z oskrbo z energijo, postavlja pa tudi cilje ter določa mehanizme za prehod od samega zagotavljanja oskrbe z energenti in električno energijo k zanesljivi, predvsem pa okolju prijazni oskrbi z energijskimi storitvami. Poslanstvo nacionalnega energetskega plana je spremeniti razumevanje vloge in pomena energije pri zagotavljanju blaginje – kakovosti življenja s ciljem izboljšanja ravnanja z energijo v tehnološkem, ekonomskem in okoljskem pomenu.

Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o. (TET), se dejstva globalizacije zaveda, čeprav njeno delovanje ni neposredno vezano na globalno dogajanje, je pa del slovenskega gospodarstva, ki je sestavni del evropske integracije, kjer vladajo globalni trendi. Podjetje ima zato vizijo za prihodnost in temu tudi sledi poslovna strategija podjetja. Termoelektrarna je del elektroenergetskega sistema Slovenije in ena od dveh elektrarn, ki proizvajata električno energijo z uporabo domačega premoga. Ponaša se z dolgoletno tradicijo in izkušnjami, saj so bile prve kilovatne ure električne energije proizvedene v termoelektrarni v Trbovljah že leta 1906.

Podjetje namerava postati sodobna energetska družba, ki si s pomembnim tržnim deležem zagotavlja dolgoročen konkurenčen razvoj na področju proizvodnje električne energije, proizvodnje toplote in toplotne oskrbe bližnjih mest ter celovitega ravnanja z odpadki v Republiki Sloveniji. Poslanstvo Termoelektrarne Trbovlje, d. o. o., je zanesljiva, okolju prijazna in cenovno sprejemljiva proizvodnja in prodaja energije. S tem lahko v največji meri zadovolji tako interese lastnikov na eni strani kot tudi kupce, zaposlene, dobavitelje, lokalne skupnosti ter državo na drugi strani.

TET vidi svoj cilj razvoja v eni izmed pomembnih slovenskih energetskih družb. Njen poslovni razvoj bo do leta 2015 temeljil na proizvodnji energije in širjenju poslovne dejavnosti na energetsko-ekološko področje. Največja priložnost Termoelektrarne Trbovlje, d. o. o., je obstoječa energetska lokacija in dobra infrastrukturna povezava ter poslovno znanje zaposlenih. Enako pomemben je odnos okolice do razvoja energetsko-ekoloških dejavnosti. Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o., in njeno poslovodstvo izgrajujeta sistem poslovne prenove, saj lahko podjetje preživi v novih pogojih konkurenčnega energetskega trga samo ob radikalnem tehnološkem, tržnem in poslovnem prestrukturiranju.

Razvojna strategija podjetja je v prvem obdobju povezana z reorganizacijo, s poslovno konsolidacijo in kakovostjo poslovanja. Zagotavljanje razvoja in racionalno prestrukturiranje družbe je povezano z vključitvijo strateškega partnerja. V drugem razvojnem obdobju se bo Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o., tehnološko, proizvodno, tržno in poslovno uveljavila kot sodobna energetska družba na področju proizvodnje električne energije (do leta 2015). V tretjem poslovnem obdobju se bo podjetje dokončno poslovno razvilo in bo imelo ustrezen podjetniški potencial za razvoj energetsko-ekološkega poslovnega območja. Realne razvojne alternative vključujejo ohranjanje obstoječega konkurenčnega položaja elektrarne na domačem trgu, širitev na nova poslovna področja s selektivnim investiranjem v najzahtevnejše energetsko-ekološke projekte in dolgoročen razvoj poslovne učinkovitosti.

Namen specialističnega dela je priprava poslovne strategije podjetja kot dolgoročne vizije delovanja podjetja Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o.. Vsaka strategija pa zahteva, da prehodimo določeno pot, da pridemo do končne rešitve. Če hočemo res strokovno in kakovostno izdelati

strategijo nekega podjetja, moramo narediti oziroma posneti sedanje stanje. Gre za tako imenovano analizo obstoječega stanja. Analizo lahko opredelimo kot splošno pot k spoznavanju oziroma gre za spoznavanje poslovanja konkretnega podjetja (Lipovec, 1983, str. 42). Analiza je osnova, na kateri temeljijo nadaljnje aktivnosti na poti do izboljšanja učinkovitosti delovanja podjetja. Tu je mišljeno predvsem postavljanje dolgoročnih načrtov ali strategij, ki bodo zagotavljale podjetju dolgoročno odličnost. V delu so uporabljena tako teoretična kot tudi praktična izhodišča, katera temeljijo na študiju domače ter tuje literature. Na samem začetku je podana teoretična podlaga, ki upošteva vse dele strateškega menedžmenta. Sledi predstavitev podjetja Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o. ter razvoj podjetja. V nadaljevanju dela sledijo praktična izvedba strategije s predstavitvijo vizije in poslanstva podjetja, temeljito obdelane analize širšega ter ožjega poslovnega okolja podjetja, analiza poslovanja podjetja ter postavitev poslovne strategije podjetja.

Specialistično delo bom razdelila na osem poglavij. V uvodu bom opredelila problem, namen in cilj dela ter uporabljene metode proučevanja. V drugem poglavju bom opredelila teoretično osnovo strateškega planiranja, ki temelji na študiju domače ter tuje literature. Sledi tretje poglavje, v katerem bo predstavljeno podjetje Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o., njegov razvoj in današnje poslovanje. Analitične osnove poslovnega okolja podjetja bodo podane v četrtem poglavju. V petem poglavju bo podana analiza dosedanjega poslovanja podjetja. Sledi poglavje o razvijanju poslovne strategije podjetja. V sedmem poglavju bo podano vodilo za uresničevanje in nadzor strategije podjetja. V sklepu bom povzela ugotovitve, do katerih sem prišla skozi pisanje specialističnega dela.

1.1 Cilj specialističnega dela

Cilj specialističnega dela je s teoretičnimi znanji izdelati poslovno strategijo podjetja Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o., ki bo služila kot dolgoročna razvojna usmeritev podjetja, saj podjetje svoje prihodnosti nikakor ne prepušča naključju. Da pa bi dosegli zastavljeni cilj, se je treba v podjetje poglobiti. Potrebno je analizirati praktična spoznanja o prednostih, slabostih ter priložnostih podjetja kot tudi nevarnostih, katerim je podjetje izpostavljeno v svojem poslovnem okolju. Slednja spoznanja so skupaj z izsledki analize tako notranjega kot zunanjega okolja podjetja osnova za odločanje o celotnem poslovanjem podjetja v prihodnosti. Poslovna strategija omogoča podjetju stabilno rast, donosnost poslovanja ter konkurenčne prednosti.

Smotrnost specialističnega dela je predvsem v pomembnosti poslovne strategije podjetja za dolgoročen obstoj podjetja na trgu.

1.2 Metoda dela

Specialistično delo je zastavljeno tako, da bo vključevalo strokovno poglobitev in znanstveni raziskovalni nivo. Metode dela, katere bom uporabila pri izdelavi specialističnega dela, temeljijo tako na proučevanju teoretične podlage, ki mi omogoča spoznavanje temeljnih osnov na področju razvijanja strategij podjetij kot tudi na uporabi teoretičnih spoznanj razvijanja poslovnih strategij podjetij. V ta namen se bom oprla na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, na vire, članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja strateškega planiranja in poslovanja ter strokovne prispevke, objavljene v strokovnih revijah in na spletnih straneh. V drugem delu naloge, ki je namenjen oblikovanju poslovne strategija konkretnega podjetja, bom poskušala teoretična spoznanja prilagoditi ugotovljenim posebnostim v proizvodnji električne energije in preizkusiti uporabnosti raziskanih teoretičnih prijemov, ki bodo prilagojeni posebnosti panoge, v kateri podjetje deluje. Tu se bom naslanjala na uporabo strokovnih virov, uporabo pa bom kombinirala z znanjem, ki sem ga pridobila med diplomskim in podiplomskim študijem na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, ter izkušnjami, katere sem pridobila pri upravljanju s podjetji v petih letih delovanja na slovenskem trgu kapitala.

Najpomembnejši prispevek pričujoče naloge je določitev smernic razvoja z vidika dolgoročne vizije poslovanja omenjenega podjetja, kateri bo sledila strategija podjetja. Iz omenjene literature ter virov sem izločila pomembne koncepte oziroma prijeme za strateško planiranje. V delo bodo tako vnesena spoznanja, katera so se v praksi doma in v tujini pokazala kot izredno uporabna.

2 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA

2.1 Opredelitev pojma strateško planiranje

Planiranje je razmišljanje o prihodnosti podjetja. Je vnaprej zamišljanje vsake dejavnosti in njenega cilja ter poti za dosego tega. Podjetniško planiranje pomeni – po najpreprostejšem pojmovanju – organizacijo preživetja podjetja na daljši rok. V nekoliko širšem pogledu pa pojem podjetniško planiranje opredeljuje organiziran intelektualni proces, s katerim poskuša človek premakniti svoje podjetje iz sedanjega položaja tja, kjer želi biti ali misli, da bi moralo biti v določenem prihodnjem obdobju. S podjetniškim planiranjem tako razumemo intelektualno aktivnost zaznavanja in analize, ki vsebujeta družbeni proces ustvarjanja oblikovanih politik s pomočjo organizacijske strukture, sistemov meritev, alokacije in sistema nagrajevanja ter kaznovanja, ki vsebuje dinamičen proces revidiranja politike (Pučko, 1993, str. 105).

Strokovna literatura navaja štiri do pet faz v razvoju sistema planiranja (Ansoff, 1980, str. 131–148). Prva faza razvoja je predračunsko ali finančno ali letno planiranje (planiranje celotnega poslovanja s poudarkom na predračunih), sledi ji dolgoročno planiranje (časovno obzorje planiranja se podaljša, uporablja se ekstrapolacija preteklosti in sedanjosti v prihodnost s statističnimi metodami predvidevanja), tretja faza ali strateško planiranje (začnejo se izdelovati scenariji, uporabljati se začne preprosta analitična orodja, strateške odločitve se ukvarjajo bolj z zunanjimi kot notranjimi problemi) in zadnja oziroma četrta faza je strateško upravljanje in ravnanje – strateški menedžment, ki z vsemi sredstvi upravlja konkurenčne prednosti podjetja in ustvarja uspešno prihodnost.

Planiranje v podjetjih je v preteklosti potekalo mesečno, polletno ali letno, kar je pomenilo kratkoročno planiranje. Podjetja se pri načrtovanju proizvodnje, prodaje in dobička niso mogla več naslanjati le na preprosto projekcijo rasti. Dolgoročno konvencionalno načrtovanje je bilo potrebno nadomestiti s strateškim planiranjem, katerega cilj je, da pomaga organizirati poslovanje tako, da to ostane zdravo, četudi prihaja do nepredvidenih dogodkov. Strateško planiranje se je razvilo v sedemdesetih letih kot posledica sprememb okolja, v času velikih socialnih transformacij, porastu pomembnosti znanstveno-tehnološkega razvoja, uvajanja informacijske tehnologije ter pojava dinamičnih sprememb v ekonomskih kazalcih. Strateško planiranje predstavlja odmik od interne analize in ekstrapolacije k analizi okolja ter zaznavanju možnosti in nevarnosti v okolju. V primerjavi z dolgoročnim planom se je spremenila vsebina. Planiranje ni več podrobno, scenariji so zamenjali statistične metode, saj opisujejo stanja okolja. Strateški plani so bolj okvirni, dolgoročni z več različicami, pomembni ter pripravljeni ob predpostavki nepredvidljivih sprememb. V njih podjetja ne predvidijo poslovanja, temveč se z njimi pripravijo na prihodnost. Ansoff (Ansoff, 1981, str. 56), utemeljitelj strateškega planiranja pravi, da se strateške odločitve ukvarjajo bolj z zunanjimi problemi kot notranjimi. Ukvarjajo se s povezavo med podjetjem in okoljem (Rozman, 1993, str. 57).

V zadnjih letih pogosto govorimo o strateškem planiranju poslovanja. Strateško planiranje v podjetju pomeni opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja. Planirati strateško pomeni oblikovati strateške planske cilje in strategijo razvoja podjetja, kar je še vedno v dobršni meri »umetnost«, katera zahteva nove zasnove podjetja. Ta »umetnost« pa temelji na številnih teoretičnih konceptih in metodoloških prijemih (Pučko, 1991, str. 55–67). Bistvo strateškega planiranja je izdelava strategije poslovanja podjetja in je usmerjeno v njegovo okolje. V ospredje je postavljena analiza in primerjava med lastnimi sposobnostmi ter trendi v okolju, zato strateško planiranje oblikuje dolgoročne usmeritve uspešnega razvoja podjetja, pogosto v več različicah.

2.2 Proces strateškega planiranja

Kot že omenjeno, je planiranje proces razmišljanja o prihodnosti z namenom, da bi vplivali nanjo. Stanje podjetja danes je posledica včerajšnjih odločitev in vplivov iz okolja. Bolje ko poznamo stanje podjetja danes, bolje si bomo lahko zamislili njegovo prihodnje stanje. Proces planiranja je iz posameznih faz, ki pa so med seboj več ali manj povezane oziroma se med seboj tesno prepletajo. Rozman poudarja iterativnost procesa planiranja. Iterativnost pomeni, da se vedno znova vračamo v že opravljene faze, obenem pa tudi, da sprva preidemo faze bolj okvirno, vsako vračanje pa je bolj podrobno (Pučko, 1993, str. 81).

Pri pregledu modelov strateškega planiranja različnih avtorjev lahko vidimo, da ti opredeljujejo proces planiranja različno, a hkrati precej podobno. Razlike pri definiranju pojma procesa planiranja so predvsem v stopnji podrobnosti in v drugačnem načinu sistematiziranja sestavin. Nekateri avtorji govorijo o upravljanju in ravnanju in ne zgolj o strateškem planiranju, ki je poleg procesa uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij glavna sestavina modela strateškega upravljanja in ravnanja. Pri večini avtorjev pa lahko identificiramo faze strateškega planiranja, in sicer: analiza in predvidevanje okolja, analiza sedanjega stanja podjetja, postavljanje ciljev ter določanje strategij za doseganje zastavljenih ciljev.

V pričajučem delu bo proces strateškega planiranja potekal po naslednjih fazah, najprej bomo dodobra spoznali širše ter ožje poslovno okolje podjetja ter preteklo poslovanje podjetja in se šele nato osredotočili na planiranje v ožjem smislu. Slednje zajema fazo iskanja in zaznavanja poslovnih problemov podjetja in izdelavo strateškega plana. Gre za izdelavo celovite ocene prednosti in slabosti ter oceno poslovnih možnosti in nevarnosti. Naslednji korak pa je že postavljanje planskih ciljev in opredelitev vrzeli ter opredelitev strategij za doseganje zastavljenih ciljev.

2.3 Analiza in predvidevanje okolja podjetja

Podjetje je vedno del nekega naravnega in družbenega okolja, v katerem deluje, katero daje podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa ga okvirno določa ter omejuje. Podjetje ima prepletenih mnogo vezi s svojim okoljem. Te je možno razumeti kot kanale medsebojnega vplivanja, saj po teh vezeh vpliva okolje na podjetje in mu postavlja okvirje poslovanja, po drugi strani pa tudi podjetje vpliva na svoje okolje. Analiza in predvidevanje okolja je tako ključnega pomena za podjetje, saj se hoče podjetje s svojimi odločitvami okolju čim bolj prilagoditi ter hkrati izkoristiti ponujene možnosti, obenem pa se izogniti pretečim nevarnostim. Poslovno okolje podjetja je danes izredno dinamično in kompleksno, kar veča njegovo negotovost, zato je poznavanje in predvidevanje poslovnega

okolja nujna dejavnost podjetja. Bodoča stanja je težko napovedati z gotovostjo, zato jih navajamo z neko stopnjo verjetnosti dogodkov.

Bolj kot je nepredvidljivo poslovno okolje, bolj prilagodljive plane je potrebo pripraviti. S tem razlogom se je razvilo planiranje s scenariji (Black, Poter, 2000, str. 181). Ti dajejo alternativne poglede na prihodnost, ki temeljijo na verjetnosti dogodkov ali na možnosti pojavljanja. Scenariji se med seboj razlikujejo glede na stopnjo vgrajenega pesimizma oziroma optimizma. Planiranje s scenariji uporabljajo predvsem podjetja, ki delujejo v zelo spremenljivem okolju, druga podjetja pa planirajo poslovanje v klasičnem slogu.

Analizo in predvidevanje okolja lahko okvirno razdelimo na: analizo in predvidevanje širšega okolja ter na analizo in predvidevanje ožjega okolja podjetja, ki pa je predvidevanje panoge, predvidevanje konkurence ter predvidevanje porabnikov in dobaviteljev (Hunger, Wheelen, 1993, str. 12).

2.3.1 Analiza in predvidevanje širšega okolja

Podjetje je del širšega družbenega okolja. Pri analizi širšega okolja se moramo zavedati velikega števila dejavnikov, kateri se neposredno ne dotikajo kratkoročnih aktivnosti v poslovanju podjetja, vplivajo pa na dolgoročne odločitve. Ti dejavniki so razdeljeni v štiri skupine (Hunger, Wheelen, 1993, str. 92). Prvo skupino predstavljajo tako imenovani *politično-pravniški dejavniki* in se nanašajo na ključne politične odločitve, zakonsko regulativo države, itd. Drugo skupino dejavnikov sestavljajo *ekonomski dejavniki*, gibanje BDP, gibanje obrestnih mer, inflacije, stopnja brezposelnosti, itd. Tretja skupina dejavnikov so *sociološko-kulturni dejavniki*, to so: demografija prebivalstva, dohodkovna distribucija, spremembe življenjskega sloga, itd. Zadnja skupina dejavnikov so *tehnološki dejavniki*, ti pa so spodbujanje in hitrost tehnološkega napredka.

Za potrebe strateškega planiranja so ključnega pomena predvsem ekonomski dejavniki oziroma napovedi razvoja pomembnejših narodnogospodarskih agregatov, to pa so predvsem: napovedi gibanja BDP, narodnega dohodka, rast gospodarskih panog, rast glavnih tujih trgov, gibanje prebivalstva, gibanje obsega zaposlenosti, delež brezposelnosti ter drugi kazalci. Te napovedi ponujajo okvirje za podjetniško planiranje.

2.3.2 Analiza in predvidevanje ožjega okolja

Ožje poslovno okolje podjetja predstavlja panoga. Panoga, v zelo ozkem pojmovanju, je skupina podjetij, ki proizvajajo podobne proizvode ali nudijo podobne storitve. Zaradi tega je analiza oziroma predvidevanje panoge kot ciljnega okolja podjetja zelo pomemben del analize okolja. Osrednji namen predvidevanja panoge je ugotoviti privlačnost panoge za sedanje in prihodnje udeležence oziroma podjetja ter razumeti dinamiko rasti. Predvidevanje panoge ponavadi vključuje: velikost proizvodnje in povpraševanja, rast proizvodnje in povpraševanja, razne strukture proizvodnje in povpraševanja, možnost vstopa v panogo ter ključne dejavnike uspeha (Rozman, 1993, str. 117).

Porter, avtor omenjene analize, je mnenja, da podjetje lahko vpliva tako na privlačnost panoge kot na konkurenčen položaj z izbiro ustrezne konkurenčne strategije, kar pomeni izziv za konkurente. Privlačnost panoge sicer deloma temelji na dejavnikih, na katere podjetje lahko komaj kaj vpliva, vendar pa lahko ustrezna konkurenčna strategija podjetja bistveno vpliva na povečanje ali zmanjšanje privlačnosti panoge. Poleg tega pa je podjetje z ustrezno strategijo sposobno tako izboljšati kot poslabšati svoj položaj v panogi. Ti dve dilemi konkurenčne strategije tvorita jedro metode za analizo panoge in konkurentov, katero je v osemdesetih letih razvil Porter (Porter, 1980, str. 5).

Poslovne možnosti in nevarnosti podjetja so odvisne od strukture in s tem privlačnosti panoge, to pa določajo pravila konkuriranja, ki so odvisna od petih konkurenčnih sil, ta pa so: vstop novih konkurentov, nevarnost nadomestkov, pogajalska moč odjemalcev, kupcev, pogajalska moč dobaviteljev ter rivalstvo med obstoječimi konkurenti (Porter, 1998, str. 5).

Porter trdi, da je podjetje najbolj zaskrbljeno nad intenzivnostjo konkurence v panogi. Prej omenjene konkurenčne sile določajo nivo intenzivnosti. Skupna moč teh petih konkurenčnih sil odloča o tem, ali bo podjetje, katero deluje v določeni panogi, doseglo povprečne stopnje donosa na vloženi kapital, ki bodo višje od stroškov vloženega kapitala. V vsaki panogi je moč teh petih sil različna in se tudi spreminja z njihovim razvojem.

2.3.3 Analiza in predvidevanje konkurence

Podjetje je na trgu le eden izmed subjektov, zato mora pri svoji strateški usmeritvi upoštevati poleg poznavanja zahtev relevantnih odjemalcev tudi informacije o namerah in obnašanju pomembnih konkurentov. Pri analizi konkurence izhajamo predvsem iz presoje dejanskega stanja, kar pomeni sedanje konkurenčne razmere. Konkurenčne razmere se izražajo z določeno intenzivnostjo konkurenčnega boja in določenim nivojem, ki ga imenujemo rezultat trga in ga

izražamo s kazalcem rentabilnosti panoge. Pri analizi konkurence nas zanima predvsem dvoje, in sicer opredelitev konkurentov, obstoječih in morebitnih potencialnih konkurentov, ter značilnosti konkurentov v primerjavi z našim poslovanjem.

Namen analize konkurentov je v opredeljevanju in ocenjevanju konkurentov glede na njihove skupne značilnosti, razlike v tržnem položaju in obnašanju ter glede na njihove cilje, namere in sposobnosti. Cilj je odkriti, katere učinkovite tržne strategije uporabljajo in kako uspešno izpolnjujejo zahteve trga in njihovih segmentov. Poleg tega pa moramo ugotoviti položaj našega podjetja v primerjavi s konkurenti. To pomeni, da ugotavljamo prednosti in slabosti konkurentov ter kakšna je njihova sposobnost uveljavljanja na trgu v primerjavi z drugimi subjekti na trgu. Poznavanje prednosti in slabosti konkurentov je povezano z odgovorom na vprašanje, zakaj so uspešni. Da resnično spoznamo svoje konkurente, moramo o njih zbrati veliko podatkov, kar pa je pogosto težavno. Pri tem si pomagamo s podatki, objavljenimi v uradnih statistikah, podatki, ki so nam jih priskrbeli kupci in distributerji, z objavljenimi letnimi poročili ter drugimi podatki.

2.3.4 Analiza in predvidevanje porabnikov

Podjetje proizvaja izdelke ali storitve za ljudi oziroma porabnike, zato mora primarno poznati njihovo obnašanje, predvsem pa potrebe. Pri analizi kupcev ali porabnikov podjetje zanima njihovo število, kupna moč, motivi, ki jih vodijo v posamezen nakup. Podjetje zanimajo tako obstoječi kot potencialni porabniki. Obnašanje porabnika je proces, v katerem posameznik odloča kaj, kdaj, kako in od koga kupiti blago oziroma storitev. Z nakupom porabniki potrdijo tisto, kar je za njih primerno in dobro ter v skladu z njihovimi željami in materialnimi in socialnimi možnostmi. Analiza in predvidevanje porabnikov obsega predvsem: analizo segmentacije porabnikov, ugotavljanje motivov kupcev ter ugotavljanje nezadovoljenih potreb.

Analiza segmentacije porabnikov odkrije skupine porabnikov, ki se drugače odzovejo na kakšno tržno strategijo v primerjavi z drugimi porabniki. Ko ugotavljamo motivacijo porabnikov, nas zanima, kakšen motiv jih vodi v nakup našega izdelka oziroma storitve. Ugotavljamo, kakšne potrebe porabnikov zadovoljuje naš izdelek oziroma storitev. Pri nezadovoljevanju potreb gre za potrebe porabnikov, ki naj bi jih izdelek zadovoljeval. Uporabniki se teh potreb lahko zavedajo ali pa tudi ne, so pa izhodišče za izboljševanje proizvodov ali storitev.

2.3.5 Analiza in predvidevanje dobaviteljev

Uspešnost podjetja je odvisna tudi od kod in koga podjetje nabavlja material, koliko, kaj, pod kakšnimi pogoji in kakšne kakovosti. Pri analizi dobaviteljev izhajamo predvsem iz spremljanja

nabavnih cen in stroškov, vendar ne smemo zanemariti strukture dobaviteljev ter obsega in dinamike nabave.

Ključna naloga predvidevanja okolja je ugotoviti možnosti in priložnosti, ki jih okolje ponuja razvoju podjetja, in nevarnosti, ki lahko ta razvoj zatrejo. Iz tega je mogoče dognati, da mora podjetje odkriti tiste parametre v okolju, kateri so najbolj pomembni za uspešno poslovanje. Ti parametri pa so različni za različna podjetja, v primeru TET pa so ti parametri predvsem stroški izgradnje novih energetskega objektov, proizvodni stroški, razvoj gospodarstva, nadomeščanje energetskih virov ter stopnja rasti prebivalstva.

2.4 Analiza poslovanja podjetja

Zbiranje informacij o sedanjem poslovanju ter njegovo primerjavo s preteklim in planiranim sedanjim poslovanjem oziroma podatki podobnega podjetja, ugotavljanje razlik med obema stanjema ter iskanje vzrokov za odstopanja imenujemo analiza poslovanja podjetja. To je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja ali posamezne poslovne enote. Analiza je izhodišče za odločanje o prihodnjem poslovanju.

Z analizo poslovanja spoznavamo poslovanje, ugotavljamo konkurenčne prednosti podjetja ter opozorimo na slabosti v poslovanju v smislu odpravljanja problemskih stanj s čim boljšim izkoristkom prednosti. Praktičen postopek izvedbe analize poslovanja se začne s primerjavo poslovanja podjetja s preteklim poslovanjem, nadaljuje s primerjavo poslovanja podjetja s konkurenco ter primerjavo poslovanja s panogo (Hunger, Wheelen, 1993, str. 124).

Največ kvantitativnih podatkov o poslovanju podjetja dobimo z računovodskim analiziranjem, ki obsega proučevanje računovodskih poročil o načrtovanih in uresničenih poslovnih procesih in stanjih (SRS, 2002, str. 208). Z analiziranjem finančnih izkazov dobimo odgovore, kateri so pomembni in zanimivi tako za lastnike kot za upnike, predvsem pa za menedžment podjetja. Na podlagi teh analiz lahko pridemo do zaključkov, ki nas pripeljejo do vzrokov problemskih stanj. Iskanje vzrokov problemov ali pa prednosti je precej zahtevno, zato si poleg kvantitativnih analiz pomagamo tudi z izkušnjami, s prakso drugih ali pa s študijem teorije, ki predstavlja zgoščena teoretična spoznanja. Analiziranje lahko poteka za celotno poslovanje podjetja ali po posameznih poslovnih funkcijah, to so trženje, nabava, proizvodnja, finance in proizvodni tvorci, kot so kadri in sredstva.

Analiza celotne uspešnosti poslovanja tako proučuje razmerja med poslovnimi funkcijami, poslovnimi tvorci in rezultati. Vključuje obseg in strukturo uspeha, uspešnost in delitev uspeha. Uspešnost poslovanja prikazuje izkaz poslovnega izida s prikazanim dobičkom.

V okvir analize poslovanja se vse bolj vključuje tudi analiza organizacije, kultura podjetja in človeških virov (Hunger, Wheelen, 1993, str. 127).

Organizacijo podjetja lahko opredelimo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in uspešno poslovanje podjetja. Pojem organizacije ne smemo poenotiti s podjetjem, ampak je to tisto, kar drži člane podjetja skupaj. Namen organizacije je zagotavljanja smotrnosti in učinkovitosti v podjetju. Organizacijska struktura in organizacijski procesi so podrejeni strategiji podjetja. Podjetje se mora vprašati, kakšna je motiviranost zaposlenih, kakšno vzdušje vlada v podjetju ter kakšna je kultura podjetja. Kulturo predstavljajo neformalna razmerja med ljudmi v podjetju. Ljudje in njihova kultura so temelj za povečanje uspešnosti podjetja.

Osnovni namen analize poslovanja je spoznavanje pomanjkljivosti in slabosti, ki jih ima podjetje v svojem delovanju, ter prednosti, ki jih ima pred drugimi podjetji. Naloga podjetja je, da poskuša svoje napake odpraviti in hkrati čim bolj izkoristiti svoje prednosti. Celovita analiza poslovanja, organizacije in okolja podjetja, ki jo s kratico poimenujemo SWOT-analiza, pomeni ugotovitev vseh prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja v njegovem poslovanju. Prihodnosti podjetja zaznamujemo z določanjem vizije ter poslanstva podjetja in določanjem ciljev. Cilji so prihodnje stanje, ki ga želi podjetje doseči. Poti, ki bodo podjetje pripeljale do ciljev, pa so strategije.

2.5 Cilji poslovanja podjetja

Analiza in predvidevanja okolja podjetja ter analiza poslovanja podjetja sta pomembni, saj dajeta pomemben podatek o prednostih in slabostih poslovanja podjetja kot tudi o priložnostih ter nevarnostih, katere onemogočajo poslovanje podjetja, dajeta pa tudi izhodišča za oblikovanje prihodnosti podjetja. Prihodnost si zamislimo s cilji in potmi za doseganje teh. Cilji morajo biti jasni, razumljivi ter dosegljivi, med seboj konsistentni ter realni. Poti za doseganje teh ciljev pa morajo biti povezane in usklajene med seboj. Vizija, poslanstvo in cilji poslovanja so jedro poslovne politike podjetja.

2.5.1 Določanje ciljev poslovanja

Cilji pomenijo zaželeno poslovanje podjetja v prihodnosti ob upoštevanju sedanjega poslovanja ter okolja v povezavi z določanjem poti za doseganje teh ciljev. Namen postavljanja ciljev ni samo v določanju poslovanja podjetja v prihodnosti, vendar služijo tudi kot primerjava

doseženega s planiranim ter podlaga za določanje strategij. Delujejo kot pomemben motivacijski dejavnik v doseganju zaželenih rezultatov. Določanje ciljev se začne z opredelitvijo vizije podjetja ter poslanstva podjetja, temu sledi priprava podrobnih ciljev, ki ne obsegajo le podjetje kot celote, ampak tudi posamezne dele podjetja. Sledi postavljanje planskih ciljev, katere delimo na: temeljne cilje poslovanja, vizijo podjetja, poslanstvo podjetja, okvirne cilje ter podrobne cilje (Rozman, 1993, str. 123).

Temeljni cilj poslovanja je cilj podjetja, h kateremu težijo vse dejavnosti podjetja, predstavlja mero uspešnosti poslovanja in je merilo za odločitve o celotnem poslovanju. Kot temeljni cilj podjetja klasična finančna teorija navaja povečanje vrednosti vloženega kapitala (Brigham, 1995, str. 14), poleg omenjenega cilja, ustvarjanja dobička za lastnike podjetja pa se vse bolj uveljavlja tudi družbena odgovornost podjetja.

Vizija je v kakovostnem smislu grobo podana slika želenega stanja v prihodnosti. Zgrajena je na oceni sedanjega stanja poslovanja, na prednostih in pomanjkljivostih ter predvidevanju okolja, na možnostih, ki jih ta ponuja. Ob strogo analitičnem delu zahteva še intuicijo in vizionarstvo – sanje o možni in realni svetli prihodnosti. Vizija je najširši, najbolj splošen in najbolj obsežen cilj, katera mora biti opredeljena kratko in jasno ter mora imeti sporočilno moč (Dess, Miller, 1993, str. 21). Je posledica potrebe po nadzoru prihodnosti, ustvarjanju nadzorovanih poti in revitalizaciji podjetja. V poslovanje vnaša večjo gotovost in zmanjšuje tveganje. Oblikovana vizija ima prednost v današnjem heterogenem in konkurenčnem okolju.

Velikokrat prihaja pri pojmi vizija in poslanstvo do prekrivanja. Vizija je bolj povezana s cilji, medtem ko je poslanstvo bolj usmeritev, način obnašanja podjetja. Podjetje s svojim poslanstvom opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. Poslanstvo podjetja nasproti viziji podjetja je konkretnjše, bolj opredeljeno, pove nam kaj želi podjetje v prihodnosti postati (Below, Morrissey, Acomb; 1990, str. 30–34). Bowman opredeljuje poslanstvo podjetja kot podjetniško kulturo organizacije in vrednote podjetja, področje delovanj podjetja definira v smislu izdelkov, trgov ter uporabljene tehnologije, prav tako opredeljuje odnos do udeležencev v poslovanju: lastnikov, zaposlenih, kupcev in drugih ter zavzema stališče glede rasti in financiranja ter investiranja (Bowman, 1990, str. 6).

Cilji po poslovnih funkcijah so podrejeni temeljnemu cilju, vendar so ti izraženi okvirno, so manj natančni in obsegajo več elementov v primerjavi s podrobnimi cilji, ki so opredeljeni s kvantitativnimi podatki.

Oblikovanje vizije, poslanstva ter planskih ciljev predstavlja začetno fazo v strateškem planiranju. Ob izdelani analizi SWOT se priporoča ponoven pregled in popravek oblikovanih vizij, poslanstev in ciljev (Bowman, 1990, str. 7).

2.6 Razvijanje strategij podjetja

Pojem strategija izhaja iz vojaške terminologije in pomeni pravilno prerezporejanje razpoložljivih sil ali enot v najugodnejši položaj. V poslovnem okolju pa strategija pomeni poslovno usmeritev, ki bo ob uresničitvi dosegla strateške cilje. Cilji podjetja kažejo, kaj želi to doseči, strategija pove, kako jih doseči. So praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju.

Z dosedanjimi fazami v procesu planiranja poslovanja smo dobili sliko o sedanjem poslovanju podjetja in določili prihodnje, željeno stanje. Tako nam preostane še zadnja faza, torej iskanje, razvijanje, ocenjevanje in izbira poti za doseg želenih ciljev poslovanja. Strategije torej kažejo poti za uresničenje zastavljenih ciljev (Hunger, Wheelen, 1993, str. 16).

Vsako podjetje glede na svoje specifične značilnosti in položaj razvije lastne strategije. Oblikovanje novih v veliki meri zahteva nove zasnove poslovanja, ki v največji možni meri uporablja razpoložljive podatke, tehnike in raziskovalne metode ter določene teoretične koncepte, na katere se lahko pri razvijanju strategije nasloni. Za uspešnost strategije je pomembno, da je utemeljena v realnosti, mora biti domiselna in hkrati ustvarjalna (Hunger, Wheelen, 1993, str. 156). Strategije so odvisne od organizacijske strukture podjetja ter od značilnosti upravljalno-poslovodskih sposobnosti vodstva. Čim bolj je slednje sposobno, tem več energije lahko posveča problematiki svojega razvoja in lahko razvija bolj zahtevne strategije.

Številni teoretiki s področja ravnanja opredeljujejo strategijo širše, in sicer kot smer, plan, pot, usmeritev, s katero naj bi dosegli dolgoročne cilje podjetja. Večina avtorjev tudi ugotavlja, da pojem strategija poudarja razmerje podjetja do njegovega poslovnega okolja. Končno bi lahko opredelili strategijo kot oblikovano smer razvoja podjetja, ki opredeljuje njegove dolgoročne usmeritve. Tako kot obstajajo različne vrste ravnanja, obstajajo tudi različne strategije podjetja. Teorija razlikuje med glavno strategijo, poslovno strategijo ter funkcijsko strategijo (Hunger, Wheelen, 1993, str. 19). Glavna strategija je oblikovana za podjetje kot celoto in vsebuje temeljne usmeritve poslovanja. Za izdelavo glavne strategije je zadolženo ravnateljstvo podjetja. Poslovna strategija obsega usmeritve poslovanja poslovne enote in je v pristojnosti ravnalcev poslovnih enot. Funkcijska strategija pa zajema usmeritve posamezne poslovne funkcije. Oblikuje jo ravnalec funkcijskega področja in predstavlja udejanjanje glavne in poslovne strategije podjetja.

Pričujoče delo je namenjeno oblikovanju poslovne strategije podjetja TET, vendar pa naj posebej poudarim, da je glavna strategija podjetja oblikovana v sklopu nacionalnega energetskega plana Slovenije, ki zajema tudi celotno strategijo poslovanja slovenskih elektroenergetskih podjetij. Iz

tega sledi, da je na ravni podjetja možno oblikovati le poslovno ter funkcijsko strategijo podjetja. Specialistično delo, kot že omenjeno, daje poudarek poslovni strategiji podjetja.

3 UVODNA PREDSTAVITEV PODJETJA TERMoeLEKTRARNA TRBOVLJE

3.1 Nastanek, razvoj in dejavnost podjetja

Slovensko elektrogospodarstvo sestavljajo podjetja za proizvodnjo, prenos in distribucijo električne energije in so v pretežni lasti države. Na področju proizvodnje električne energije imamo v Sloveniji osem podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo električne energije v sistemskih, to je velikih elektrarnah. Tri podjetja proizvajajo električno energijo v hidroelektrarnah, eno podjetje v jedrski elektrarni, dve v termoelektrarnah na premog, eno podjetje soproizvaja toploto in električno energijo ter eno podjetje proizvaja električno energijo z uporabo tekočih in plinastih goriv.

Eno izmed dveh omenjenih elektrarn, ki proizvajata električno energijo z uporabo premoga, je Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o. (v nadaljevanju TET). Podjetje je proizvajalec električne energije z dolgoletno tradicijo. Ustanovljeno je bilo leta 1949 kot eno izmed pomembnih energetskega podjetja tedanje države, ki je izkoriščalo domači premog zasavskih premogovnikov kot svoj temeljni energent. Leta 1996 se je podjetje na podlagi Uredbe o preoblikovanju javnega podjetja Termoelektrarna Trbovlje p. o. preoblikovalo v družbo Termoelektrarna Trbovlje d. o. o. in od leta 2000 nima več statusa klasičnega javnega podjetja.

TE Trbovlje ima instalirane tri bloke. Blok 125 MW s parno tehnologijo je poljske izdelave in obratuje od leta 1968. Kot energent uporablja rjavi premog iz Rudnika Trbovlje-Hrastnik. Plinska bloka, moči 2 x 31,5 MW, sta ameriški proizvod, kot energent uporabljata lahko kurilno olje in obratujeta od leta 1976.

TET letno proizvede od 563 do 650 GWh električne energije, kar pomeni približno 5 % potreb po električni energiji v Republiki Sloveniji. Praktično je vsa energija proizvedena na bloku 125 MW. Plinska bloka služita pretežno kot sistemska rezerva v primeru izrednih dogodkov v elektroenergetskem sistemu. Za omenjeno proizvodnjo porabi podjetje povprečno 600.000 ton premoga s toplotno vrednostjo 11.000 kJ/kg. Specifična poraba toplote znaša od 11.600 kJ/kWh

do 11.700 kJ/kWh. TE Trbovlje ima do leta 2009 status prednostnega dispečiranja¹, kar pomeni plasma planirane proizvodnje električne energije v višini 563 GWh po zakonu o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik. Preostalo količino električne energije TET samostojno proda na trgu.

Poleg proizvodnje električne energije TET zagotavlja tudi systemske storitve, ki so potrebne za nemoteno in zanesljivo delovanje elektroenergetskega sistema. Med omenjene dodatne storitve sodi sekundarna regulacija moči na bloku 125 MW, ki je namenjena pokrivanju kratkotrajnih odstopanj od dogovorjenega voznega reda pri izmenjavi električne energije in odpravljanju dalj časa trajajočih odstopanj frekvence. Terciarne regulacije moči na plinskih blokih, ki je namenjena sprostitvi regulacijskega obsega sekundarne regulacije in nadomeščanju električne energije iz izpadlih proizvodnih enot. Poleg tega TET zagotavlja storitev zagon plinskih agregatov iz breznapetostnega stanja v primeru razpada sistema ter regulacijo napetosti na 110-kilovatni mreži oziroma proizvodnja jalove moči na bloku 125 MW.

TET je samostojni poslovni subjekt, vendar pa država s svojo energetske politiko vpliva na vse pomembnejše parametre poslovanja podjetja. Poslovanje je skoraj v celoti determinirano z zunanjimi pogoji, manevrski prostor za avtonomne poslovne odločitve pa je izjemno omejen ter neprimerljiv z običajnim menjalnim sektorjem. Poslovno tveganje nosi podjetje, formalno pa je njegovo poslovanje v večji meri odvisno od pogojev gospodarjenja in sistemskih omejitev na energetske področju. Poslovanje družbe ne določajo tržni pogoji in običajne tržne zakonitosti, temveč državna energetska politika in vladne usmeritve na tem področju. Tako ima družba zaradi uporabe domačega premoga po sistemu prednostnega dispečiranja zagotovljen odkup proizvedene električne energije v višini 563 GWh po zjamčeni ceni, katero vsako leto s sklepom določi vlada RS. V sistem prednostnega dispečiranja bo podjetje vključeno do leta 2009. Ta prodaja električne energije predstavlja v povprečju 86 % vseh prihodkov družbe.

Podjetje vodi direktor in je razdeljeno na tri sektorje: tehnični sektor, sektor ekonomike ter sektor za organizacijo in kadre.

Število zaposlenih se je v obdobju od leta 2002 do leta 2004 zmanjševalo in je konec leta 2004 znašalo 262 zaposlenih.

¹ V skladu z določili Energetskega zakona ter s sklepi Vlade Republike Slovenije je sistemski operater prenosnega omrežja odgovoren za odkup vse električne energije od kvalificiranih proizvajalcev električne energije, priključenih na prenosno omrežje, proizvajalcev, ki uporabljajo domača goriva, vendar največ v skupnem obsegu 15 % primarne energije, potrebne za proizvodnjo v koledarskem letu porabljene električne energije po energetske bilanci Republike Slovenije ter proizvajalcev, ki proizvajajo električno energijo na podlagi razpisa iz 52. člena Energetskega zakona.

Osnovni kapital podjetja je na dan 31. 6. 2005 znašal 7.571.900.326,62 SIT in se deli med družbenike v naslednjih deležih osnovnega kapitala: Republika Slovenija ima v lasti 80,34 % poslovni delež osnovnega kapitala, investicijska družba 18,67 % ter paradržavna družba 0,99 %.

3.2 Vizija in poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitve poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in dokazuje utemeljenost prihodnjega poslovanja. Iz opredelitve poslanstva sledijo podrobnejše opredelitve, ne samo ciljev, temveč tudi poti za njihovo doseganje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegovo vrednost ter prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od drugih (Rozman, 1993a, str. 93).

TET se uvršča med ugledna in zrela podjetja v Sloveniji. Tudi v prihodnosti se želi razvijati kot pomembna slovenska energetska družba. Njen poslovni razvoj bo do leta 2015 temeljil predvsem na proizvodnji energije in širjenju poslovne dejavnosti na energetske-ekološko področje.

Največja poslovna priložnost je obstoječa energetska lokacija in dobra infrastrukturna povezava. Prav tako pa sta pomembni tudi poslovno znanje zaposlenih kot lojalnost okoliških prebivalcev do razvoja energetske-ekološke dejavnosti. TET in njegovo poslanstvo izgrajujeta nov sistem poslovne prenove. TET lahko preživi v novih pogojih konkurenčnega energetskega trga samo ob radikalnem tehnološkem, tržnem ter poslovnem prestrukturiranju.

3.2.1 Vizija TET

TET želi postati sodobna energetska družba, ki si s pomembnim tržnim deležem zagotavlja dolgoročen konkurenčen razvoj na področju proizvodnje električne energije, proizvodnje toplote in toplotne oskrbe bližnjih mest ter celovitega ravnanja z odpadki v Republiki Sloveniji.

3.2.2 Poslanstvo TET

Poslanstvo TET je zanesljiva, okolju prijazna in cenovno sprejemljiva proizvodnja in prodaja energije. S tem lahko v največji meri zadovolji interese lastnikov, kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, lokalne skupnosti ter države.

4 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA TERMOELEKTRARNA TRBOVLJE

4.1 Analiza širšega poslovnega okolja podjetja

Podjetje je v svojem razvoju in delovanju vedno povezano z zahtevami in potrebami okolja, zato je za vsako podjetje osnovnega pomena pravočasno spoznanje tako značilnosti kot potreb poslovnega okolja. Za potrebe ugotavljanja priložnosti ter nevarnosti, ki jih podjetju Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o., ponuja okolje, bom izhajala iz Porterjeve analize in predvidevanja poslovnega okolja. Avtor omenjene analize deli poslovno okolje na širše okolje ter ožje okolje kot analizo panoge. Analiza in predvidevanje širšega poslovnega okolja podjetja vključuje štiri skupine dejavnikov, tako imenovane dejavnike PEST, ki pa so: politični-pravniški dejavniki (politično okolje, razvojna strategija, ekonomska politika), ekonomski dejavniki (gospodarska rast, inflacija, brezposelnost), socio- in kulturološki dejavniki (regionalni razvoj, energetska globalizacija, način energetskega obnašanja ljudi) ter tehnološki dejavniki (proizvodne in tehnološke možnosti razvoja, energetski sistem).

4.1.1 Politično-pravniški dejavniki razvoja

Električna energija je strateški proizvod, ki pogojuje delovanje gospodarstva, zato je v interesu države, da upravlja s svojim elektrogospodarstvom. Glede na to je elektroenergetski sistem v temelju državni sistem, zato sta njegova struktura in razvoj odvisna od političnih interesov in prizadevanj političnih oblasti v državi, da oblikujejo učinkovito nacionalno energetske strategijo. S političnega vidika so razvoj slovenskega elektroenergetskega gospodarstva usmerjali naslednji politični dejavniki:

- Dediščina starega planskega sistema z energetske manj učinkovito industrijsko strukturo,
- oblikovanje političnih in gospodarskih interesnih skupin pri temeljnih razvojnih vprašanjih energetskega razvoja (1996–2000).
- Vladno prestrukturiranje energetskega področja, energetika preide pod okrilje Ministrstva za okolje v letih 2000–2001, v letu 2004 pa pod okrilje Ministrstva za gospodarstvo,
- sprejetje energetskega zakona, ki napoveduje liberalizacijo in deregulacijo trga z električno energijo.
- Oblikovanje nacionalnega energetskega programa z vidika skupnih razvojnih izhodišč elektrogospodarstva se zavleče zaradi različnih stališč o energetski viziji države. Državni zbor šele leta 2004 potrdi nacionalni energetski program in sprejme resolucijo o nacionalnem energetske programu.

- Postavitev celovite energetske politike, vizije in strategije razvoja slovenskega elektrogospodarstva, ki je vodilo v razvoju vsem elektroenergetskim podjetjem in na podlagi katerega omenjena podjetja oblikujejo svoje poslovne strategije.

Energetski zakon, Nacionalni energetski program ter Nacionalni program varstva okolja so najpomembnejši pravni akti, ki vplivajo na elektroenergetsko področje. Novela energetskega zakona (8. 5. 2005) vključuje glavne smernice in direktive Evropske unije (v nadaljevanju EU) s področja urejanja energetske politike države. Novela zakona uvaja popolno odprtje trga z električno energijo. V omenjenem zakonu pa so že vgrajene glavne energetske zahteve EU, katere so bile utemeljene v okviru tako imenovanega Green Paper (Towards a European Strategy for the Security of Energy Supply, EC, 2001). Nacionalni energetski program vsebuje cilje in usmeritve kot tudi izbrano strategijo rabe in oskrbe z energetske viri in zagotavljanje primarne energije, vsebuje prav tako energetske bilance za obdobje 10 let (okvirno za 20 let) ter oceno učinkov glede doseganja varnosti in zanesljive oskrbe porabnikov. Omenjeni program je Državni zbor sprejel šele lani, natančneje aprila 2004.

Nacionalni program varstva okolja je stopil v veljavo že leta 1999 v okviru slovenskih naporov za vključitev v EU. Nacionalni program o varstvu okolja (v nadaljevanju NPVO) določa prednostne cilje države na področju izboljšanja stanja voda, uveljavljanja sodobnih oblik ravnanja z odpadki, ohranitve biološke raznovrstnosti in krepitev institucij varstva okolja. NPVO obravnava oskrbo z električno energijo v okviru politike okolja. V obdobju do leta 2008 so prednostni cilji NPVO na področju varstva zraka. Tako mora država zmanjšati emisije strupenih toplovodnih plinov in zmanjšati onesnaževanje zraka iz industrijskih virov. V okviru NPVO bodo v industriji potrebna prednostna vlaganja, katera bodo zagotovila energetske optimizacije in ekološko sanacijo največjih onesnaževalcev. Najhitreje bodo doseženi pozitivni ekološki učinki, če bo zagotovljen prehod na kakovostna goriva (plin) in namestitve učinkovitih naprav za čiščenje emisij snovi v zrak. Boljša izraba goriv in s tem manjše emisije strupenih in toplotnih plinov pa zagotavljajo predvsem kogeneracije v industriji, daljinsko ogrevanje na urbanih področjih ter plinifikacija individualnih kurišč na področju s srednjo gostoto odjema.

Sredstva za izvajanje programov NPVO znašajo okoli 1,5 % BDP letno, v skladu z evropsko okoljsko harmonizacijo pa bi moral ta delež v proračunu povečati na 2,5 % BDP. V zakonu je opredeljen tudi Ekosklad kot glavni vir financiranja okoljskih investicij, ki pa do sedaj še ni postal nosilec najpomembnejšega ekološkega financiranja v državi.

EU je v okviru svoje okoljske agencije (European Environmental Agency) sprejela vrsto priporočil, direktiv in ukrepov na ekološkem področju, ki postaja eno izmed ključnih razvojnih problemov pri zagotavljanju trajnosti gospodarskega razvoja v okviru EU. Ekološka politika EU

bo pri tem uporabljala regulativne instrumente (norme, standarde, predpise) in ekonomske instrumente (ekološke dajatve, subvencije, sisteme depozitov – refundacij).

Večina razvitih držav v svetu se danes odloča za oblikovanje programa trajnega razvoja, ki temelji na ravnovesju med gospodarskim, ekološkim in socialnim razvojem. Slovenija je v svoji razvojni strategiji (Slovenija v EU – Strategija gospodarskega razvoja Slovenije 2002–2006) poudarila pomembnost trajnega razvoja. To pomeni, da bodo ključni razvojni cilji RS v prihodnosti usmerjeni na uravnotežen integralni razvoj gospodarstva ter ekoloških in socialnih procesov. V teh razmerah pa dobiva energetska usmeritev države posebej pomembno vlogo, saj postaja eden izmed ključnih dejavnikov večje konkurenčnosti gospodarstva ter uravnoteženega trajnostnega razvoja.

Razvojna strategija na področju energetskega sistema in energetske politike države dajeta dober temelj razvoja poslovnim subjektom, ki delujejo na tem področju. Resolucija nacionalnega energetskega zakona, energetski zakon ter določene naravovarstvene zakonske omejitve predstavljajo omejitveni faktor, vendar znotraj teh institucionalnih okvirjev mora TET postaviti dolgoročno vizijo in strategijo podjetniškega razvoja.

4.1.2 Ekonomski dejavniki razvoja

Ekonomski dejavniki razvoja Slovenije, predvsem gospodarska rast, so v veliki meri odvisni od zadostne, kakovostne in zanesljive oskrbe z električno energijo. Krepitev gospodarske rasti v začetku leta 2004 je dosegla najvišjo raven v zadnjih petih letih. Dosegla je stopnjo 4,6 %, kar gre delno pripisati enkratnemu učinku vstopa Slovenije v EU ter nekoliko hitrejšemu okrevanju gospodarstev EU. Realna rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) je spodbujala okrepljeno tuje povpraševanje in razmeroma visoko rast domače potrošnje, tako zasebne kot investicijske. Usklajeni ekonomski politiki Banke Slovenije ter vlade RS sta, kljub velikemu pritisku višanja cen nafte na svetovnih trgih, prispevali k nadaljnjemu zniževanju stopnje inflacije, ki je v povprečju znašala 3,6 %. K zniževanju stopnje inflacije je največ prispevala stabilizacija tečaja tolarja, kar je povezano z načrtov vstopa v EMR II in prevzemom evra. Tudi druge makroekonomske politike so podpirale umirjanje stopnje inflacije. K dodatnemu zniževanju pa je prispevalo tudi znižanje cen hrane zaradi odprave carin in drugih sprememb v poslovanju, ki so posledica vstopa v EU. Domače povpraševanje sta v letu 2004 spodbujala nekoliko višja rast zasebne potrošnje ter realna rast investicij v osnovna sredstva, ki so temeljila na investicijah v opremo in stroje. Ob rasti zaposlenosti, predvsem neformalne zaposlenosti, zmerni rasti realnih plač v zasebnem sektorju in povečevanju dolgoročnega zadolževanja prebivalstva v bankah se je v letu 2004 okrepila realna rast zasebne potrošnje in je znašala 3,5 %.

V Sloveniji so bile dosežene rasti makroekonomskih kazalcev leta 2004 nad pričakovanji, v naslednjih letih pa se pričakuje umiritev. Napoved gospodarske rasti za leto 2005 znaša 3,8- in za leto 2006 4,1-odstotno rast. Slednje izhaja predvsem iz večjega prispevka mednarodne menjave k rasti, predvsem zaradi navzgor popravljenih napovedi rasti izvoza. Čeprav se v naslednjih dveh letih pričakuje nekoliko nižjo gospodarsko rast kot v letu 2004, se pričakuje visoko rast izvoza v države EU (7,5 % leta 2005 in 7,9 % leta 2006), nekoliko pa naj bi upadle rasti izvoza v države nekdanje Jugoslavije. Rast zasebne, investicijske in državne potrošnje naj bi se ohranjala na ravni zadnjih let, to je okoli 3 %.

Nadaljnjo umirjanje stopnje inflacije je glede na napovedi UMAR-ja pričakovati tudi v letih 2005 in 2006. Inflacija naj bi se znižala na 2,5 % leta 2005 oziroma na 2,3 % leta 2006, kar bo omogočilo izpolnitev maastrichtskih kriterijev. Za zniževanje stopnje inflacije v prihodnosti bo ključnega pomena ohranjanje sedanjih makroekonomskih politik ter podpiranje usmeritev Banke Slovenije s strani vlade, ob predpostavki, da bodo v naslednjih dveh letih na rast cen v manjši meri kot leta 2004 vplivali dejavniki, ki so pretežno enkratnega značaja (cena nafte, odprava carin). Skladno z ugodno gospodarsko rastjo se bodo v letih 2005–2006 postopoma izboljševale tudi razmere na trgu dela. Stopnja zaposlenosti naj bi se povišala za 0,4 % leta 2005 in 0,5 % leta 2006, skladno s tem pa naj bi se zniževala stopnja brezposelnosti.

Tabela 1: Makroekonomski kazalci leta 2005 in njihove napovedi za leto 2006

	realne stopnje rasti v % (kjer ni drugače navedeno)				
	2004	2005		2006	
	SURS	Jesenska napoved (okt. 2004)	Pomladanska napoved (apr. 2005)	Jesenska napoved (okt. 2004)	Pomladanska napoved (apr. 2005)
BPD - realne stopnje rasti	4,6	3,8	3,8	3,9	4,1
BPD v mio SIT (tekoče cene)	6.191.161	6.626.000	6.571.200	7.056.400	7.039.800
BPD v mio SIT (stalne cene 2000)	4.836.895	4.993.300	5.018.800	5.190.300	5.223.000
					2,3
Inflacija (XII/XII predhodnega leta v %)	3,2	2,9	2,5	2,7	2,3
Inflacija (I-XII/I-XII povprečje leta v %)	3,6	3,0	2,5	2,7	2,9
Deflator BDP v %	3,0	3,1	2,3	2,6	
					183,6
Tečaj USD (BS)	192,4	196,3	183,2	196,3	239,7
Tečaj EUR (BS)	238,9	239,6	239,7	239,6	1,306
Razmerje EUR/USD	1,242	1,22	1,308	1,22	
					0,5
Zaposlenost po SNA, rast v %	0,1	0,3	0,4	0,4	9,3
St. registrirane brezposelnosti (%)	10,3	10,1	9,8	9,6	6,0
St. registrirane brezposelnosti ILO (%)	6,3	6,1	6,2	5,9	3,6
Produktivnost (BDP/zaposlenega)	4,5	3,5	3,4	3,5	2,6
Bruto plača na zaposlenega	2,0	2,2	2,1	2,4	
					7,9
Izvoz proizvodov in storitev	12,6	5,3	7,5	6,6	8,2
izvoz blaga	13,2	6,0	8,1	6,8	6,5
izvoz storitev	9,4	5,0	5,2	5,8	6,5
Uvoz proizvodov in storitev	12,4	6,5	6,5	6,5	6,6
uvoz blaga	13,2	6,5	6,7	6,4	6,7
uvoz storitev	6,6	6,7	5,4	7,0	6,2
Investicije v osnovna sredstva	6,8	7,0	6,7	5,5	4,9
delež v BDP v %	24,7	25,2	25,8	25,6	25,8
Zasebna potrošnja	3,5	3,4	3,4	3,1	3,1
delež v BDP v %	54,0	53,9	54,0	53,6	53,2
Državna potrošnja	1,7	2,9	2,5	2,9	2,5
delež v BDP v %	19,8	19,8	19,7	19,7	19,4

Vir: UMAR, Pomladanska napoved 2005.

Negotovosti glede gibanja cene nafte na svetovnem trgu nosi za seboj tveganje o izpolnitvi napovedi glede gibanja makroekonomskih kazalcev. Glede na dinamiko rasti cen nafte na svetovnih trgih v začetku letošnjega leta lahko upravičeno dvomimo o uresničitvi napovedi. Tveganje izhaja predvsem iz trajnega povišanja cen nafte in apreciacije tolarja na gospodarsko rast ter nadaljnjega poslabšanja makroekonomskih ravovesij, ki bi zaviralno vplivali na gospodarsko rast. Za slovensko gospodarstvo bi to pomenilo manjšo rast stopnje izvoza, delno pa

bi to vplivalo na investicijsko potrošnjo. Zaradi nižje rasti bi počasneje rasel obseg proizvodnje in uvoz repromateriala. Višje cene nafte za 10 USD glede na osnovni scenarij bi povzročile povišanje povprečne stopnje inflacije za 0,3-odstotne točke ter rast cen življenjskih potrebščin, kar bi skupaj s poslabšanjem pogojev menjave s tujino negativno vplivalo na realno rast agregatov domače potrošnje. Skupen rezultat navedenih vplivov višje cene nafte bi bila za okoli 0,2 odstotni točki nižja gospodarska rast v letu 2005.

Tabela 2: Napoved cene nafte za leto 2005 in 2006

	2004	2005 Napoved		2006 Napoved
		Jesenska	Pomladanska	Pomladanska
povprečna cena nafte za sodček, v USD	38,2	37	48	45

Vir: UMAR, Pomladanska napoved 2005.

V obdobju do leta 2008 se na podlagi UMAR-jevih napovedi pričakuje raven gospodarske rasti okoli 4 %. Predvidevana rast proizvodnosti (3,5 %) bo znatno presegla njeno povprečno rast v razvitih evropskih državah, rast zaposlenosti pa se bo počasi zviševala. Okrepljena investicijska aktivnost iz prejšnjih let se bo ob stalni gospodarski rasti ohlajevala, usmerjena pa bo v večji meri v zasebne investicije (v opremo in stroje). To bo vplivalo na izboljšanje konkurenčnosti gospodarstva in pospešitev stopnje rasti izvoza. Rast proizvodnosti bo ustvarjala pritiske na inflacijo, vendar pa se bo ta, ob predpostavki vstopa v evropski tečajni mehanizem, znižala na raven 3 %. Sledenje bi s stališča izpolnjevanja maastrichtskih kriterijev omogočilo prevzem evra leta 2007.

Tabela 3: Napovedi nekaterih makroekonomskih kazalcev za obdobje od leta 2005 do 2006

Kazalniki (realne stopnje rasti v %)	2005	2006	2007	2008
BDP	3,8	4,0	4,3	4,0
Rast cen življenjskih potrebščin	3,0	3,2	2,8	2,7
Zaposlenost	n.p.	0,7	1,1	0,8
Produktivnost dela	3,5	3,6	3,5	3,4
Bruto plače na zaposlenega	2,2	2,5	2,5	2,5
Izvoz proizvodov in storitev	5,8	6,3	6,6	6,8
Uvoz proizvodov in storitev	6,5	6,5	6,5	6,7

Vir: UMAR, Pomladanska napoved 2005.

Da bo slovensko elektrogospodarstvo lahko sledilo napovedanim makroekonomskim parametrom, morajo države prek podjetij, ki so proizvajalci električne energije, usmeriti svojo razvojno strategijo v posodabljanje ter v izgradnjo dodatnih proizvodnih kapacitet, kajti odvisnost od uvožene energije izpostavlja gospodarstvo tveganju po nezadostni dobavljeni energiji.

4.1.3 Socialni, regionalni in strukturni faktorji razvoja

Slovenija je v obdobju tranzicije ohranila sistem socialne varnosti, ki je delno blažil potrebne spremembe v ekonomskem sistemu. Slovenija namenja za socialno varnost podoben delež kot članice EU. Vse socialne reforme v EU poudarjajo, da je potrebno spodbuditi lastno iniciativnost ljudi, da rešujejo svojo socialno stisko.

Stopnja brezposelnosti se v Sloveniji v zadnjih letih zmanjšuje glede na predhodna obdobja. Stopnja registrirane brezposelnosti je bila v obdobju do leta 2000 izredno visoka in se je gibala okoli 14 %, kar je pomenilo v povprečju 125.000 brezposelnih oseb. Ta številka se je začela od leta 2001 bistveno zniževati tako, da je stopnja brezposelnosti v letu 2002 znašala 11,4 % in je bilo zabeleženih manj kot 100.000 brezposelnih oseb. Glede na zadnje podatke SURS-a za drugo četrtletje 2005 pa je znašala 5,8 %, merjeno po metodologiji Mednarodne organizacije za delo (ILO). Ne glede na izredno nizko raven stopnje brezposelnosti je v Sloveniji še vedno visoka strukturna brezposelnost (ženske, invalidi, težko zaposljivi) in visoka medregionalna variacija brezposelnosti. Najvišje stopnje brezposelnosti so koncentrirane v treh regijah, in sicer: Pomurski, Posavski in Zasavski. Zasavje ima 25 % večjo brezposelnost kot slovensko povprečje.

V Sloveniji prihaja v zadnjih letih do velikega razkoraka v razvoju posameznih regij, kar dokazujejo rezultati regionalnega razvoja. Iz slednjega sledi, da regionalna politika ni opravila implementacije primanjkljaja. Zasavska regija, v kateri deluje podjetje TET, je z razvojnega vidika regija z omejenimi razvojnimi potenciali in slabimi socio-ekonomskimi razmerami. Zaostanek za slovenskim povprečjem se je v obdobju od leta 1996 pa do danes neprestano povečeval in dosega 84 % slovenskega povprečja v BDP/p.c.. V letu 2001 je vlada sprejela dva akta, ki opredeljujeta državne prednosti, programe in podprograme glede regionalnega razvoja in državne pomoči, to sta: Strategija regionalnega razvoja RS ter Državni razvojni program RS 2001–2006. Omenjena strategija je opredelila prednostna področja, mednje pa spada tudi Zasavje. Ukrepi in spodbude, katerih pobudnica je država, naj bi predstavljala nepovratna in povratna sredstva, namenjena sofinanciranju izvedbenih delov regionalnih razvojnih programov, varstvu okolja ter naslednim investicijam. Skupen znesek vseh oblik državne pomoči znaša 5,683 mio SIT oziroma 5,82-odstotni delež vseh sredstev, namenjenih državni pomoči regijam.

Slovenski razvoj ima načelno trajnostni značaj. To pomeni, da slovenska podjetja in mednje spada tudi TET, poleg ekonomskih dejavnikov pri svojih odločitvah upoštevajo tudi okoljske in socialne faktorje. Vsi elementi socialnega razvoja (izobraževanje, varnost, revščina in možnosti razvoja) so posebej omejevalni v zasavski regiji. Slovenija namenja razvoju regij podpovprečne vire financiranja glede na EU, vzrok je treba iskati v nejasnih regionalnih razvojnih ciljih.

Poslovna strategija in vizija podjetja TET stremi po dolgoročnem poslovanju, ki bi zagotovil obstoj in deloma tudi prinesel nova delovna mesta v regiji in ne nazadnje tudi razvoj regije.

4.1.4 Tehnološki dejavniki in ekonomska tveganja

Instalirana moč slovenskega elektroenergetskega sistema je približno 2.800 MW, od tega v termoelektrarnah 1.260 MW, hidroelektrarnah 850 MW in jedrski elektrarni 670 MW, z bruto proizvodnjo 13.800 GWh pa je eden najmanjših sistemov v Evropi. Slovenija je relativno majhen porabnik elektrike v primerjavi z drugimi državami EU.

V Sloveniji imamo visok in energetske ekstenziven razvoj. To pomeni, da porabimo za proizvodnjo enote BDP 2/3 več energije kot v državah EU. Strateška usmeritev Slovenije je zato zmanjšanje energetske intenzivnosti, kar pa zahteva zamenjavo stare neučinkovite tehnologije z novo sodobno tehnologijo. V državah EU ni postavljenih posebnih ciljev glede prihodnje energetske intenzivnosti, osnovni scenarij razvoja pa predvideva okoli 2-odstotno letno zniževanje. V Sloveniji hitrejši zniževanje energetske intenzivnosti preprečujejo predvsem nove investicije v energetske ekstenzivna področja (širjenje poslovanja podjetja Talum, papirništva, kemične industrije, ohranjanje železarstva, itd.), prepočasno prestrukturiranje k storitveni dejavnosti z visoko dodano vrednostjo in nizko porabo električne energije ter premajhno spodbujanje varčevalnih energetskih zasnov v gospodinski, podjetniški in javni rabi.

Z razvojnega vidika so torej sporne vse tiste naložbe, ki povečujejo energetske intenzivne dejavnosti. V EU je v veljavi zaveza kjotskega sporazuma² o 8-odstotnem zniževanju emisij toplogrednih plinov do leta 2012 glede na raven 1990. V Sloveniji bi se delež obnovljivih virov lahko povečal z izgradnjo verige hidroelektrarn na reki Savi, s povečanjem vloge kogeneracij³ ter večjo izrabo lesne in druge biomase. K povečanju deleža uporabe obnovljivih virov v slovenskem elektrogospodarstvu bo v prihodnje prispevalo tudi zaprtje obeh delujočih premogovnikov, rudnika Trbovlje-Hrastnik in rudnika Velenje.

Večja liberalizacija energetskega trga predpostavlja nujno optimizacijo slovenskega visokonapetostnega elektroenergetskega sistema, kjer so najpomembnejši 400 kilovatni daljnovod od Beričevega do Krškega in nove povezave s tujino, ki bodo slovenskim uporabnikom omogočili nakup tuje električne energije, to sta povezavi Slovenija–Italija ter Slovenija–Madžarska.

² Slovenija in druge države EU so ratificirale protokol Kyota, s katerim so prevzele obveznost, da bodo zmanjšale količine škodljivih emisij v okolje v obdobju 2008–2012.

³ Ali soproizvodnja toplotne in električne energije.

S tehnološkega vidika bodo na energetske bilanco v naslednjih desetletjih najbolj vplivale naslednje proizvodno-energetske možnosti, in to je predvsem podaljšanje obratovanja Jedrske elektrarne Krško za naslednjih dvajset let do leta 2040, dograditev verige hidroelektrarn na reki Savi, zapiranje obeh rudnikov in opuščanje termoelektrarne na domači premog ter povečanje vloge kogeneracij v večjih slovenskih podjetjih in mestih. Pri elektrarniških postrojenjih je najpomembnejše, kakšno je razmerje med investicijskimi stroški, fiksnimi in gibljivi stroški poslovanja in termodinamskim izkoristkom energetskih objektov. To pomeni, da moramo pri oblikovanju odločitev o proizvodnji električne energije upoštevati parametre: energetske potrebe in način njihovega zadovoljevanja (lastna proizvodnja, uvoz-izvoz), poleg tega tudi ekološke in druge tehnološke značilnosti posameznih oblik proizvodne energije (različna tehnična postrojenja), investicijsko vrednost, ki vključuje tudi širše ekološke in druge parametre naravnih, tehničnih in finančnih tveganj, ter stroške delovanja (fiksni in gibljivi stroški) in poslovanje glede na pričakovana tržna gibanja (cena, konkurenca).

Pri tem je še posebej pomembno, da večji termodinamski izkoristek (na primer pri kogeneraciji v plinsko krožnem procesu proizvodnje električne energije) običajno pomeni višje investicijske stroške, od količine proizvedene energije (proizvodnost projekta) pa je odvisno, kakšni bodo tekoči poslovni rezultati glede na dano raven prodajnih cen. Mednarodne primerjave tako določajo, da so najnižji investicijski stroški za plinsko elektrarno, višji za plinsko-parno postrojenje, še višji za klasično termoelektrarno in najvišji investicijski stroški so povezani z investicijo v nuklearno elektrarno. V zadnjih letih se uspešno izvaja obnova elektrarn na Dravi in Soči in Savi, v termoelektrarni Šoštanj poteka izgradnja razžveplavne naprave na bloku 5, v termoelektrarni Brestanica so nameščene nove plinske turbine ter v jedrski elektrarni Krško so leta 2000 zamenjali parogeneratorja. TET mora v okviru zapiranja rudnika iskati ustrezne poslovne in razvojne alternative. V procesu proizvodnje je pomembna zamenjava energentov (zemeljski plin je močno nadomestilo električni energiji, mazut pa je šibko nadomestilo premogu). Pri distribuciji električne energije bo pomembno, kako se bodo glede na cene (cene energije, cene uporabe omrežja) uskladili različni ponudniki in povpraševalci. Za slovensko energetske industrijo bo pomembno, kakšna bo stopnja zaščite domačega sektorja (količinsko, strukturno, cenovno in stroškovno).

Slovenija potrebuje tehnološko prenovo elektrarn, posodobitev daljnovodnega omrežja in distribucijskega sistema. Tehnološka prenova zahteva dobro usklajevanje tehnoloških, investicijskih in tekočih poslovnih parametrov, ki so odločilni pri izbiri posameznih energetskih in poslovnih razvojnih alternativ.

4.2 Analiza ožjega poslovnega okolja podjetja

V 21. stoletju je v razvitem svetu zanesljiva, kakovostna, konkurenčna in okoljsko sprejemljiva oskrba z energetske storitvami tesno povezana razvojem globalnih trgov z energenti in električno energijo in je temelj sodobne civilizacije, saj je od njene kakovosti odvisno gospodarstvo vsake države. Elektroenergetski sistem je eden izmed temeljev suverene in samostojne države. Najpomembnejša člena pri tem sta znanstveni in tehnološki napredek, ki skupaj zagotavljata primerno, zadovoljivo oskrbo uporabnikov z električno energijo. Energija je ena izmed pomembnih dejavnikov globalnega razvoja v svetu. Glede na izvor energije ločimo primarno in končno energijo. Primarna energija je v naravi in še ni podvržena nobeni pretvorbi in predelavi, to so: zemeljski plin, tekoča goriva, nuklearna energija, les in leseni odpadki, trda goriva, hidroenergija. Končana energija je energija, ki je dobavljena odjemalcu za pretvorbo v koristno energijo. Ti energenti so: električna energija, trda goriva, plinasta goriva, tekoča goriva, daljinska toplota in obnovljivi viri (geotermalna energija, vetrna energija, solarna energija).

Področje elektroenergetike je eno izmed področij gospodarstva, na katerem je bilo v zadnjem desetletju zelo veliko sprememb. Spremembe v Sloveniji na področju elektroenergetike je prinesla nova zakonodaja. V preteklosti so bili nacionalni trgi električne energije močno usmerjeni s strani države, proizvodnja, distribucija in dobava električne energije pa je bila v rokah državnih monopolov. Sprejeti energetski zakon je prinesel prestrukturiranje elektrogospodarstva ter liberalizacijo trga električne energije.

4.2.1 Slovenska energetika s poudarkom na električni energiji

Električna energija je sodobna oblika energije, ki ima vse oblike najbolj razvitega produkcijskega sistema. To so dobava v »pravem času«, prožnost, storitvena zmožnost, procesna proizvodnja, in kar je najbolj pomembno, porabnik jo neposredno vodi in je proizvedena v trenutku, ko jo potrebuje.

Elektroenergetski sistem je del energetskega sistema in vsebuje naprave za proizvodnjo, prenos in razdeljevanje električne energije, ki zagotavljajo vzdrževanje ravnotežja med proizvodnjo in porabo z ustreznimi regulacijami. Elektroenergetski sistem delimo glede na smer pretoka energije na proizvodnjo, prenos in distribucijo električne energije. Proizvodnja električne energije zajema proizvodnjo v elektrarnah, in sicer: termoelektrarnah, hidroelektrarnah in nuklearni elektrarni.

Glavna značilnost obstoječega elektroenergetskega sistema v Sloveniji je s tehnično-ekonomskega vidika uravnotežena struktura virov (hidro-, termo- in jedrska energija) ter širok

spekter obratovalnih zmožnosti, saj lahko proizvajajo pasovno, trapezno in konično energijo. Obratovanje slovenskega elektroenergetskega sistema je zaradi neustrezne dimenzioniranih proizvodnih enot, predvsem prevelikih enot, zapleteno in drago ne glede na možnosti nižjih proizvodnih stroškov.

4.2.1.1 Struktura trga električne energije

Elektroenergetski sistem (EES) delimo glede na smer pretoka električne energije na proizvodnjo, prenos in distribucijo.

Slika 1: Shema trga električne energije s proizvodnjo in porabo v letu 2004 (vGWh)

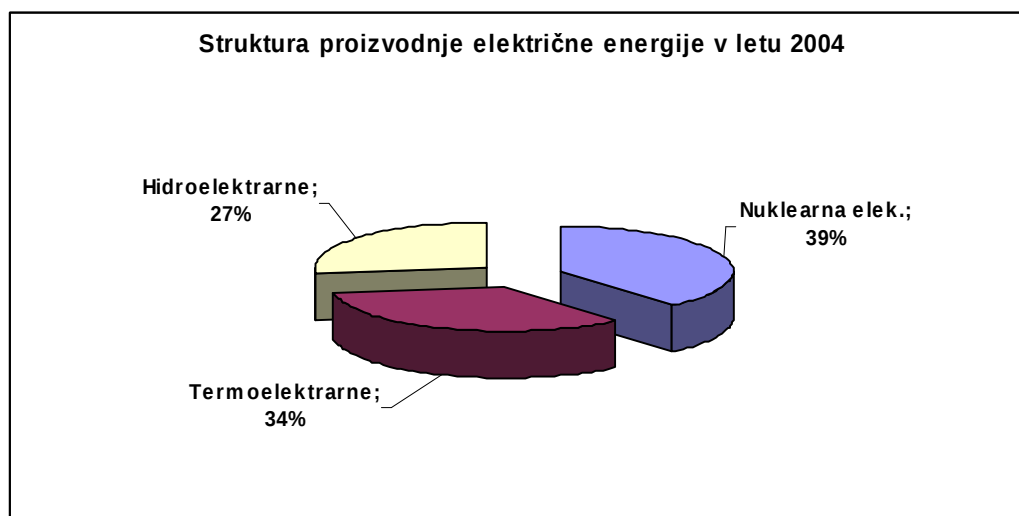


Vir: Javna agencija RS za energetiko 2005.

Proizvodnja električne energije ni gospodarska javna služba, čeprav je tak status imela pred sprejetjem energetskega zakona. Proizvodnja električne energije tako poteka v elektrarnah, ki jih v različnih aktih in pregledih omenjajo kot »sistemske« ali »javne« elektrarne, vendar imajo status gospodarskih družb. Slovenski elektroenergetski sistem na strani proizvodnje električne energije sestavljajo hidroelektrarne (Hidroelektrarna na Dravi – DEM, Savi – SEL in Soči – SENG), termoelektrarne (Termoelektrarna Toplana Ljubljana – TE-TOL, Termoelektrarna Trbovlje – TET, Termoelektrarna Šoštanj – TEŠ, Termoelektrarna Brestanica – TEB) ter Nuklearna elektrarna Krško – NEK. V elektrarnah je danes instalirano približno 2800 MW

električne moči z upoštevanjem celotne moči NEK 670 MW, 1262 MW pa predstavljajo hidroelektrarne ter 853 MW instalirane moči je v hidroelektrarnah. Struktura proizvodnje električne energije je bila v preteklem letu 2004 podobna strukturi proizvodnje v zadnjih nekaj letih in je znašala 27 % proizvodnje hidroelektrarn oziroma 3.603 GWh, 34 % proizvodnja termoelektrarn ali 4.545 GWh in 39 % proizvodna nuklearne elektrarne Krško ali 5.211 GWh. Majhen del električne energije proizvedejo tudi tako imenovane »industrijske elektrarne« in male hidroelektrarne.

Slika 2: Struktura proizvodnje električne energije v letu 2004



Vir: Letno poročilo o obratovanju za leto 2004, ELES 2004.

Večina podjetij za proizvodnjo električne energije je združenih v krovno podjetje v Holding Slovenskih elektrarn ali HSE. Podjetja, združena v HSE, so: Hidroelektrarna na Dravi, Hidroelektrarna na Soči, Termoelektrarna Šoštanj in Termoelektrarna Brestanica, poleg omenjenih elektrarn v skupino spada tudi Premogovnik Velenje, ki dobavlja premog za TEŠ. HSE je v 100-odstotni lasti države, podjetja, ki so združena v HSE, pa so v mešani lasti, večinski lastnik je država, 20 % pa pripada investicijskim družbam in paradržavnima družbama. Izven HSE so Nuklearna elektrarna Krško (50 % v lasti ELES GEN, 50 % v lasti HEP), Termoelektrarna Toplarna Ljubljana (večinska lastnica je RS), Termoelektrarna Trbovlje (večinska lastnica je RS) ter Rudnik Trbovlje-Hrastnik (v 100-odstotni lasti države).

Slovenija je imela do sredine leta 2003 presežek v energetske bilanci, kar pomeni, da smo več energije proizvedli kot porabili. Z ratifikacijo sporazuma med Slovenijo in Hrvaško glede NEK in s ponovnim prevzemom 50 % električne energije iz NEK s strani Hrvaške pa je Slovenija prešla iz neto izvoznice v neto uvoznico električne energije. Neto uvoznica bo po ocenah ostala na ocenjeni ravni med 20 % in 25 % porabe tudi v prihodnjih letih. V letu 2004 je glede na

podatke energetske bilance za leto 2004 poraba električne energije porasla za 3,1 % v primerjavi s preteklim letom. Poraba električne energije je v Sloveniji v obdobju od leta 1993 do leta 2002 narasla za približno 22 % oziroma s povprečnim letnim prirastkom okoli 2,9 %, samo v letu 2003 pa je poraba električne energije zrasla za 4,6 %.

Po napovedih, zapisanih v energetske bilanci, je pričakovati, da naj bi se odjem električne energije na letni ravni za podoben odstotek povečal tudi leta 2005. To pomeni, da se odvisnost Slovenije od uvoza električne energije še povečuje in da obstoječi proizvodni objekti, in nenazadnje tudi celoten slovenski elektroenergetski sistem, vse bolj obratujejo na meji svojih zmogljivosti.

Tabela 4: Proizvodnja in poraba električne energije v letu 2004

Moč na pragu	2.785 MW
Hidroelektrarne	853 MW
Termoelektrarne	1.262 MW
Jedrska elektrarna	670 MW
Proizvodnja električne energije	13.835 GWh
Hidroelektrarne	3.603 GWh
Termoelektrarne	4.545 GWh
Jedrska elektrarna	5.211 GWh
Kvalificirana proizvodnja malih hidroelektraren	477 GWh
Poraba električne energije	12.067 GWh
Neposredni odjemalci, priključeni na prenosno omrežje	2.782 GWh
Upravičeni odjemalci	5.488 GWh
Tarifni odjemalci	3.795 GWh
Uvoz	4.257 GWh
Izvoz	5.030 GWh

Vir: Elektroenergetski sistem Slovenije, ELES 2004.

Elektroenergetsko omrežje je del elektroenergetskega sistema in povezuje proizvajalce električne energije in porabnika električne energije. Omrežje je pomemben dejavnik, ki vpliva na tehnične, ekonomske in prostorske parametre in zanesljivost celotnega elektroenergetskega sistema. Deli se na prenosno in distribucijsko omrežje. Prenosno omrežje je 400 kV, 220 kV, in 110 kV in opravlja funkcijo prenašanja električne energije od elektrarn do odjemnih točk in velikih porabnikov ter tranzitira električno energijo med sosednjimi elektroenergetskimi sistemi. Upravljanje prenosnega omrežja in prenos električne energije, ki sta gospodarski javni službi v RS, izvaja podjetje Elektro Slovenija – ELES. ELES je zadolžen tudi za mednarodno interkonekcijo. Po določilih energetskega zakona je ELES javno podjetje v 100-odstotni lasti države.

Z deregulacijo slovenskega elektroenergetskega sistema, ki je zelo jasno ločila dejavnost proizvodnje, prenosa in distribucije električne energije ter vpeljala razvidno razlikovanje med tržnimi in reguliranimi dejavnostmi, je ELES-ova vloga dobila nove okvirje z vidika upravljanja prenosnega omrežja na pregleden in za vse partnerje na trgu nevtralen in nepristranski način tako, da je zagotovljena zanesljivost delovanja elektroenergetskega sistema. ELES je nepogrešljiv subjekt med akterji na odpirajočem trgu električne energije, saj mora tako zagotoviti stabilno, zanesljivo in transparentno dostopno delovanje. Ob tem pa mora upoštevati direktive EU in dejstvo, da se poraba električne energije v zadnjem desetletnem obdobju povečuje s povprečnim letnim prirastkom 2,9 %, kar pomeni, da je slovenski elektroenergetski sistem že na mejnih zmogljivostih zaradi povečanega obsega trgovanja oziroma zaradi še večjega izvoza oziroma uvoza električne energije. Veljavna zakonodaja predpisuje sistemskemu operaterju tudi odgovornost za odkup vse električne energije od kvalificiranih proizvajalcev električne energije, od proizvajalcev, ki za proizvodnjo uporabljajo domača goriva, ter odkup energije od proizvajalcev, ki električno energijo proizvajajo na podlagi razpisa, ki ga objavi vlada zaradi dodatnega zagotavljanja zanesljivih dobav, zaradi izvajanja izvedbe ukrepov varčevanja porabe ali zmanjševanja vplivov okolja. Tako odkupljeno električno energijo mora sistemski operater prenosnega omrežja zagotoviti za prodajo skladno z načeli transparentnosti in nediskriminantnosti.

Drugi del omrežja, to je distribucijsko omrežje, je kapilarno razvejano in ima funkcijo razdeljevanja električne energije od prevzemnih točk prenosa ali manjših elektrarn do odjemalcev, priključenih na distribucijsko omrežje. Distribucijsko omrežje je 110 kV (delno), 35 kV, 20 kV, 10 kV in 0,4 kV.

Ključno vlogo pri napajanju 80 % porabnikov električne energije ima distribucijsko omrežje Slovenije. Omenjeno omrežje je priključeno na 830.000 odjemalcev. Kakovost napajanja teh odjemalcev je odvisna od tehnoloških in ekonomskih dejavnikov. Do leta 2020 je predviden porast porabe električne energije, za kar so predvidene investicije v dograditev distribucijskega omrežja. Glede na načrte je predvidena gradnja 40 novih distribucijskih postaj. Investicije v dosedanje omrežje so potrebne ne samo z vidika povečanja odvzema, temveč tudi zaradi modernizacije dokaj zastarelega omrežja. Vplivi investicij v izgradnjo razpršenih virov na razvoj distribucijskega omrežja bodo prinesli bistvene spremembe strukture in novih tehnoloških zahtev distribucijskega omrežja. Uvajanje novih virov na distribucijsko omrežje bo vplivalo tudi na razvoj metode obračunavanja omrežnine.

Podjetja za distribucijo električne energije so v Sloveniji teritorialno porazdeljena, vendar se ta porazdeljenost ne ujema z načrtom posameznih regij. Mestnih ali lokacijskih distribucijskih podjetij, ki bi opravljale dobavo in distribucijo energije na lokalnem nivoju, v Sloveniji nimamo. Distribucija električne energije je javna gospodarska služba, ki jo izvajajo delniške družbe v

večinski lasti države, to so: Elektro Ljubljana, Elektro Maribor, Elektro Primorska, Elektro Celje in Elektro Gorenjska.

Tabela 5: Dobavljena električna energija po distribucijskih podjetjih v letu 2004

Distributer	Dobavljena električna energija (GWh)
Elektro Ljubljana	3.026
Elektro Maribor	1.772
Elektro Primorska	1.289
Elektro Celje	1.683
Elektro Gorenjska	799

Vir: Letno poročilo o obratovanju za leto 2004, ELES 2004.

Javna podjetja so organizirana v treh ločenih gospodarskih javnih službah, ki so: distribucija električne energije, upravljanje distribucijskega omrežja in dobava tarifnim odjemalcem. Podjetja za distribucijo električne energije opravljajo poleg dejavnosti gospodarskih javnih služb še tržne dejavnosti, kot so dobava električne energije upravičenim odjemalcem in proizvodnja električne energije ter različne storitvene dejavnosti. Distribucijska omrežja obsegajo elektroenergetske vode in naprave na nizkonapetostnem nivoju (0,4 kV), srednjenapetostnem nivoju (10, 20 in 35 kV) in v posameznih primerih tudi na visokonapetostnem (110 kV).

Slovensko javno omrežje obsega okrog 60.000 kilometrov vodov na sedmih različnih napetostnih nivojih, ki so s približno 13.500 stikališči povezani v enotni omrežni sistem. Slednje servisira porabniški sistem, ki povprečno letno porabi okrog 11.000 GWh, in proizvodni sistem, ki letno proizvede povprečno okrog 13.000 GWh. Elektroenergetsko omrežje Slovenije je povezano s sosednjimi državami Avstrijo, Italijo in Hrvaško, razen Madžarske, in je tvorni del velike evropske elektroenergetske povezave. Povprečna izmenjava električne energije z drugimi evropskimi sistemi presega 5.000 GWh letno.

Slovensko elektroenergetsko omrežje je precej staro, saj presega 20 let. Pričakovana življenjska doba omrežja se giblje med 35 in 40 let, odvisno od vpliva različnih dejavnikov. Vrednotenje omrežja sloni na netransijski metodi povrnitve stroškov za infrastrukturo, obratovanje in razvoj omrežja. Tako predstavlja skrb za ohranitev kakovosti omrežne infrastrukture in obratovanja ter razvoja omrežja pomemben delež v cenovni strukturi električne energije. Pomembnost omrežja v elektroenergetskem sistemu je na prvem mestu, saj zaradi okvar na omrežju prihaja do izpadov napajanja porabnikov z električno energijo. Večina elektroenergetske infrastrukture v državi je bila zgrajena v 70. in 80. letih. Iz tega obdobja so TEŠ, blok 4 in blok 5, NEK, 400-kilovatno omrežje Slovenije ter del sedanjih kapacitet v TEB in TET. Večina

elektrarn je ustrezala takratnemu stanju tehnike, sedaj pa se zaključuje njihova ekonomska življenjska doba, v izteku pa je tudi njihova tehnična življenjska doba.

Po sproščanju trga električne energije je omrežje dobilo še pomembnejšo vlogo v energetskega sistemu. Zaradi svojega naravnega monopolnega položaja predstavlja regulirano dejavnost, ki jo nadzira ter regulira neodvisna institucija Agencija RS za energijo. Načela delovanja omrežja morajo sloneti na prostem dostopu, nepristranosti in preglednosti tehnično-tehnoloških in ekonomskih parametrov omrežja. S tem je vloga omrežja na trgu električne energije pomembna, saj močno vpliva na stabilnost delovanja trga. Primerjave slovenskega omrežja z drugimi omrežji po svetu kažejo na kvalitativno in kvantitativno podobnost z razvitim svetom. Po tehničnih parametrih je slovensko prenosno omrežje in distribucijsko omrežje primerljivo z evropskimi omrežji, primerljivost izhaja predvsem iz obratovalnih rezultatov. Slovenija zaostaja na normativnem področju elektroenergetskega omrežja, kar napeljuje na dejstvo, da bo potrebno doseči harmonizacijo standardov in predpisov z EU.

Na drugi strani proizvodnje električne energije odjemalci porabljajo električno energijo. Energetski zakon je prinesel postopno liberalizacijo trga električne energije. Zakon tako statusno razlikuje posamezne skupine odjemalcev glede vstopanja na prosti trg, to so: neposredni odjemalci, priključeni na prenosno omrežje (največji industrijski porabniki), upravičeni odjemalci ter tarifni odjemalci ali gospodinjstva.

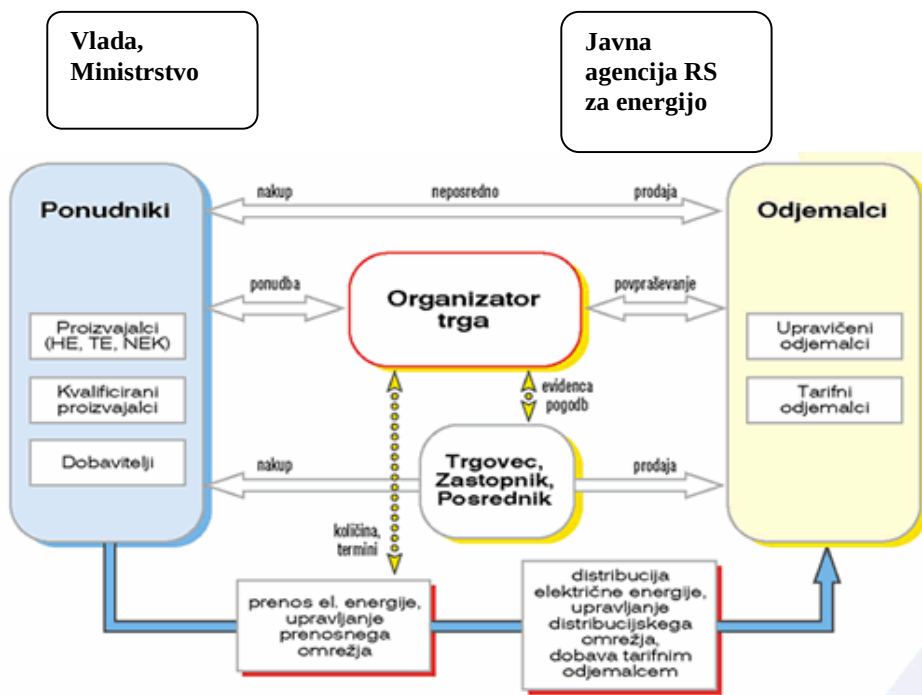
4.2.1.2 Delovanje trga električne energije

Vstop Slovenije v EU ni imel posebnega vpliva na poslovanje slovenskih elektroenergetskih družb, saj je Slovenija na področju trga električne energije že v prehodnem obdobju uskladila svojo zakonodajo z evropskimi smernicami. Kot že predhodno omenjeno, je energetski zakon prinesel vrsto bistvenih sprememb na področje trgovanja z električno energijo, predvsem z vidika nadaljevanja procesa odpiranja trga električne energije, omejevanja monopolnega položaja državnih energetskih družb ter oblikovanja realnih cen električne energije. Z odprtjem trga je električna energija postala tržno blago. Prelomnica je leto 2001. S tem letom energetska zakonodaja v Sloveniji omogoča, da lahko odjemalci, ki so presegali priključno moč 41 kW na enem odjemnem mestu, prosto izbirajo svojega dobavitelja. Z novelo energetskega zakona maja 2004 so upravičeni odjemalci vsi odjemalci razen gospodinjstev. Zakonodaja uvršča gospodinjstva med tarifne odjemalce, šele po letu 2007 pa bodo tudi gospodinjstvi odjemalci prosto izbirali med dobavitelji električne energije. Tarifnim odjemalcem zagotavljajo dobavo električne energije v skladu s tarifnim sistemom podjetja distribucije v okviru dejavnosti gospodarske javne službe, ceno enote električne energije za omenjene odjemalce pa določi Vlada RS.

Ena izmed obveznosti, ki jo je prinesel zakon, in hkrati tudi temeljni pogoj za delovanje trga je organiziranje trga električne energije. Z električno energijo se trguje na organiziranem trgu z električno energijo, ki ga organizira pravna oseba ali organizator trga (Borzen, d. o. o.) v skladu z energetskega zakonom in drugimi podzakonskimi predpisi, izdanimi na njihovi podlagi. Subjekti, ki nastopajo na trgu električne energije, morajo biti člani organiziranega trga. Člani organiziranega trga lahko postanejo pravne ali fizične osebe, ki imajo zakonsko pravico do delovanja na organiziranem trgu po določbah energetskega zakona ter z organizatorjem trga sklenejo pristopno pogodbo. Vsak član organiziranega trga je v skladu s pristopno pogodbo uvrščen v eno od naslednjih kategorij članstva: Prvo kategorijo članstva predstavljajo *kupec/prodajalec*, ki kupuje in prodaja električno energijo v svojem imenu in za svoj račun. Kupec/prodajalec lahko na organiziranem trgu sklepa samo posle, ki na eni strani vključujejo lastna primopredajna mesta. Druga kategorija je *trgovec*, ki kupuje in prodaja električno energijo v svojem imenu in za svoj račun ter lahko opravlja tudi funkcijo tržnega zastopnika in tržnega posrednika. Tretja kategorija je *tržni zastopnik*, ki kupuje in prodaja električno energijo v svojem imenu in za tuj račun ter lahko opravlja tudi funkcijo tržnega posrednika. Tržni zastopnik na organiziranem trgu lahko sklepa samo posle, ki na eni strani vključujejo lastna primopredajna mesta. In zadnja kategorija je *tržni posrednik*, ki posreduje pri sklepanju bilateralnih pogodb. Tržni posrednik ne posluje na dnevnem trgu in ni udeleženec poravnalnega sistema. Prodaja in nakup električne energije se ustvarjata prek dolgoročnih oziroma bilateralnih pogodb ali s sprotnim trgovanjem, kjer se ponudba in povpraševanje nenehno soočata.

Institucijo, katero je tudi vpeljal novi zakon, je Javna Agencija RS za energijo, katera bedi nad pravilnim delovanjem trga z električno energijo. Agencija je formalno neodvisen organ, njeno vodstvo za petletno obdobje imenuje Vlada RS. Ena izmed pomembnejših nalog te institucije je določanje elementov cene reguliranih dejavnosti prenosa in distribucije električne energije. Odprt trg električne energije bo sooblikoval okvir cen. Cena enote električne energije bo odraz tako gibanja cen na evropskem trgu in učinkovitosti slovenskih proizvodnih podjetij kot tudi načrtane politike vlaganja v proizvodne in prenosne objekte. Slika 3 prikazuje razmerja med udeleženci trga in delovanjem trga električne energije.

Slika 3: Delovanje trga električne energije v Sloveniji



Vir: Javna agencija RS za energetiko 2004.

Električna energija je za odjemalce postala blago, za katero na trgu veljajo zakonitosti ponudbe in povpraševanja. Regulativa loči pri oblikovanju cene upravičene odjemalce (negospodinski odjemalci) od tarifnih odjemalcev. Skupna cena električne energije je pri končnem odjemalcu sestavljena iz cene električne energije in stroškov njene dobave, cene za uporabo omrežja, ki je sestavljena iz omrežnine in dodatkov k omrežnim, trošarine ali takse na električno energijo ter davka na dodano vrednost. Od 1. julija 2004 se za negospodinske oziroma upravičene odjemalce cena dobave električne energije oblikuje na trgu, druge elemente, kot so cena za uporabo omrežja, trošarine in drugi elementi, pa določa Vlada RS oziroma omrežnino določi Javna agencija RS za energijo. Ceno električne energije za gospodinske odjemalce ter ceno za zagotovljeno dobavo električne energije določa Vlada RS z Uredbo o tarifnem sistemu za prodajo električne energije. Za omenjene odjemalce bo Vlada RS glede na veljavno zakonodajo določala cene do leta 2007. Na sliki 4 je prikazano, kako je oblikovana cena enote električne energije.

Slika 4: Oblikovanje cen električne energije



Vir: Javna agencija RS za energetiko 2004.

4.2.2 Analiza in predvidevanje konkurence

Glede na analizo panoge in napovedi za bodoča leta sledi, da se konkurenca v panogi celotnega področja EU postopoma formira in bo v prihodnjih letih rasla. Omeniti je potrebno, da je v ospredju interes po dvigu konkurenčnosti celotne proizvodnje električne energije bolj kot vzpostavitev konkurence med posameznimi proizvajalci električne energije v Sloveniji.

Glavni razlog je v tem, da je ena izmed glavnih prednosti nove energetske politike liberalizacija trga električne energije in s tem oblikovanje konkurenčnega trga. Koncept uvajanje konkurenčnega trga električne energije je posledica gospodarskih razlogov, saj je obstoj zaprtih nacionalnih energetskih trgov nezdržljiv s konceptom enotnega in konkurenčnega gospodarskega prostora EU. Energetski zakon tako spodbuja konkurenco na trgu električne energije, ki pa mora biti v skladu s principi nepristranskosti in preglednosti ob upoštevanju varstva potrošnikov in izvajanja učinkovitega nadzora nad oskrbo z energijo. Konkurenčnost je dovoljena tako na področju proizvodnje energije kot na oskrbi z energijo.

Odpiranje trga se kaže predvsem na cenovnem pritisku, ki se izvaja predvsem na domače proizvajalce električne energije. Ne glede na pritiske poceni električne energije iz sosednjih držav (posebej Avstrije), mora proizvodnja električne energije v Sloveniji težiti k razvoju proizvodnih kapacitet. Uvajanje trga z električno energijo zahteva obilico virov električne energije na trgu, med katerimi odjemalci poljubno izbirajo po kriteriju najnižje cene in s pogodbo zagotovljene najboljše kakovosti. Pred uvedbo skupnega trga je bilo v državah EU razmeroma dovolj viškov, po uvedbi skupnega trga so zaradi nezadržne rasti porabe električne

energije ti viški skopneli. Trg električne energije se zaradi zahtevnih in kapitalsko intenzivnih investicij težko hitro prilagaja povpraševanju. Ker je električna energija strateška »surovina«, od katere je odvisno gospodarstvo, je zanašanje na uvoz električne energije lahko pogubno, ker je viškov razmeroma malo. Po drugi strani pa se moramo zavedati, da okoljevarstvo deluje v vsaki državi in omejuje izgradnjo elektrarn. Se pravi, da moramo potrebno električno energijo proizvesti doma ter kupovati poceni viške od sosedov, domače viške pa jim drago prodajati. Iz tega sledi, da mora Slovenija najprej spodbujati domačo proizvodnjo električne energije, da uvoz ne preseže 25 % letne porabe z investicijami v posodobitev obstoječih in izgradnjo novih objektov za proizvodnjo in prenos električne energije. Utežno mora diverzificirati uporabo primarnih energentov za proizvodnjo električne energije, ohranjanje obstoječih lokacij za proizvodnjo, prav tako pa mora spodbujati uporabo obnovljivih virov za proizvodnjo električne energije ter spodbujati uvajanje nove proizvodnje tehnologije za proizvodnjo električne energije.

Dolgoročno ohranjanje proizvodnje električne energije v NEK je pomembno zaradi tega, ker je cenovno ugodna in tako izboljšuje konkurenčnost na strani ponudbe in s tem povečuje konkurenčnost slovenski industrije, poleg tega je pomembna zaradi diverzifikacije virov energije.

Povečanje deleža električne energije iz hidroelektrarn je izredno pomembno zaradi več dejavnikov, zlasti zaradi zanesljivosti pri oskrbi z električno energijo ter zaradi diverzifikacije virov. Električna energija iz hidroelektrarn je obnovljiva oblika energije in ne povzroča škodljivih emisij in nenazadnje imajo hidroelektrarne ugoden vpliv na vključevanje slovenske industrije v investicijske objekte.

V skladu s prakso EU imajo domači proizvajalci pravico do časovno omejene pomoči države za prehod iz neliberaliziranega v liberaliziran tržni režim. Namen tega je izboljšati dolgoročne konkurenčnosti domačim proizvajalcem energije. To ima pomemben vpliv na zanesljivost oskrbe Slovenije z električno energijo v konkurenčnem okolju, na izkoriščanje domačih virov ter na okrepitev finančnega položaja in plačilnih sposobnosti domačih proizvajalcev.

Država je za dvig konkurenčnosti podjetij, ki so proizvajalci električne energije, naredila dvoje. Ustanovila je holding, v katerega je združila velik del podjetij – proizvajalcev električne energije, druga podjetja, ki niso vključena v holding, pa je zaščitila z drugimi dovoljenimi mehanizmi. Tako je za zagotovitev cenovno ugodnejše in kakovostne električne energije, predvsem pa zaradi združitve investicijskih virov za izgradnjo HE na spodnji Savi, Vlada RS kot predstavnica večinskega lastnika ustanovila Holding slovenskih elektrarn (HSE), ki je združil več energetskega podjetij.

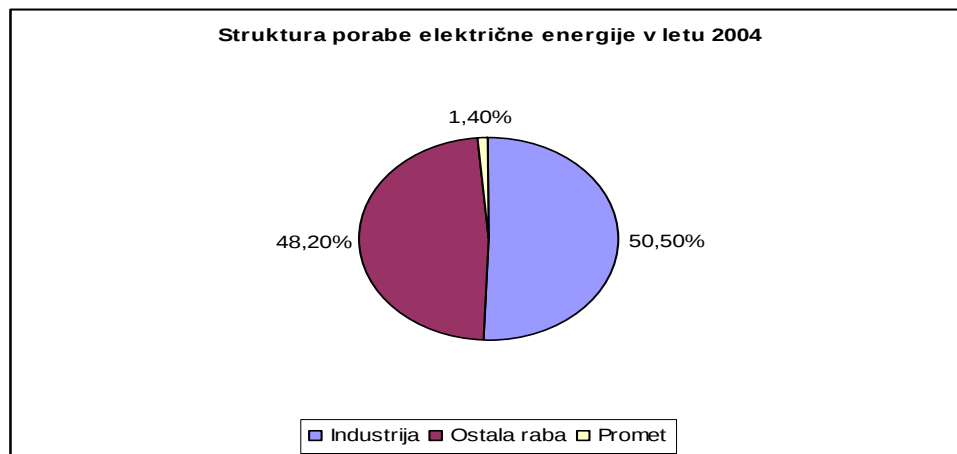
Termoelektrarna Trbovlje ni vključena v HSE, temveč je v režimu »prednostnega dispečiranja« kot mehanizma za pridobitev državnih sredstev, v omenjenem sistemu je podjetje zaradi uporabe domačega energenta. Tako je sistemski operater prenosnega omrežja ali ELES odgovoren za odkup električne energije od kvalificiranih proizvajalcev ter podjetij, ki uporabljajo domača goriva. Količina odkupljene električne energije in cena električne energije sta določeni v pogodbi med TET in ELES-om, določi pa jo Vlada RS. ELES tako odkupljeno električno energijo proda, bodisi s sklenitvijo bilateralne pogodbe bodisi s ponudbo na organiziranem trgu z električno energijo, ki poteka v skladu z veljavnimi pravili za delovanje trga z električno energijo. Status prednostnega proizvajalca električne energije TET nima dolgoročno, temveč je pogodbeno omejen, in sicer do leta 2009, ko je predvideno zaprtje rudnika Trbovlje-Hrastnik. Poleg omenjenega dodeljenega statusa je TET vključena v program časovno omejene državne pomoči »Nasedlih investicij v elektrogospodarstvu«. Iz tega naslova je TET pridobila sredstva za nasedlo investicijo plinsko-parno enoto. S tem mehanizmom poskuša država po drugi poti dvigniti konkurenčnost nekaterih domačih proizvajalcev električne energije.

4.2.3 Analiza in predvidevanje porabnikov

Poraba električne energije raste ob normalnem razvoju gospodarstva proporcionalno BDP in se v normalnih gospodarskih pogojih giblje med 2 in 3 %. V zadnjih letih se je porast porabe električne energije povečal od povprečne petletne vrednosti 2,9 % in je dosegel 7 % v letu 2002, kar je izjemna rast. V naslednjih letih se je ta umirila in dosegla 2,1-odstotno rast v letu 2004.

Porast porabe električne energije iz prenosnega omrežja je bil preteklem letu višji za 2,1 % kakor leto poprej, pri čemer se je odjem petih velikih porabnikov, to so neposredni porabniki, povečal za 0,7 %, odjem petih distribucijskih družb pa za 2,6 %. Skupno so tako slovenski porabniki prevzeli 12.340 GWh električne energije. Delež industrije v porabi električne energije je leta 2004 dosegel 50,5 %, delež preostale porabe predstavlja 48,2 %, delež prometa v rabi električne energije leta 2004 pa 1,4 %.

Slika 5: Struktura porabe električne energije leta 2004



Vir: Energetska bilanca RS za leto 2004.

Uporabniki električne energije se delijo v naslednje skupine: neposredni uporabniki na nivoju 110 kV, drugi uporabniki na nivoju 110 kV, uporabniki na nivoju 35 kV, gospodinjstvo in drugi. Neposredni uporabniki na nivoju 110 kV so: Železarna Ravne, Železarna Štore, Železarna Jesenice, Talum Kidričevo in Tovarna dušika Ruše. Drugi uporabniki na nivoju 110 kV so: ETA Cerkno in Salonit Anhovo. Uporabniki na nivoju 35 kV so predvsem industrijska podjetja. V skupino uporabnikov, ki se imenuje *gospodinjstva*, so mišljena vsa gospodinjstva ter pogoni dvigal in aparatur, razsvetljava gospodarskih prostorov, pogoni kmetijskih strojev in drugi. V zadnjo skupino pa so uvrščeni uporabniki na nivoju 0,4 kV, ki niso zajeti v skupini gospodinjstvo.

Uporabnike iz skupine neposredni uporabniki na nivoju 110 kV oskrbuje z električno energijo podjetje za prenos električne energije neposredno, to je ELES. Uporabnike, ki so razporejeni v druge skupine, oskrbujejo z elektriko javna podjetja za distribucijo električne energije.

4.2.4 Dolgoročna energetska politika v Sloveniji in EU

Dolgoročna energetska politika in vizija slovenske elektroenergetike je zapisana v nacionalnem energetskem programu. Politika združuje prednostne cilje v tri stebre dolgoročnega razvoja slovenske elektroenergetike. Ti opredeljujejo zanesljivost oskrbe z energijo, konkurenčnost oskrbe z energijo ter zaščito okolja.

Zanesljiva oskrba z energijo, ki je temelj gospodarske dejavnosti, naj bi bila zagotovljena z uteženo diverzifikacijo uporabe primarnih energentov za proizvodnjo električne energije (premog, zemeljski plin, jedrska energija, hidrovi ...). Glede na vse večje potrebe po električni energiji naj bi se proizvodnja električne energije ohranjala še naprej na obstoječih lokacijah,

potrebno pa bi bilo investirati v nove kapacitete, ki bi temeljile na uporabi obnovljivih virov energije in izkoriščanju večjih kogeneracij za soproizvodnjo električne in toplotne energije. Za zanesljivo oskrbo z električno energijo je potrebno spodbujati domačo proizvodnjo električne energije znotraj dovoljenih principov, da uvoz ne preseže 25 % letne rabe, saj odvisnost od uvožene energije povečuje tveganje zanesljive oskrbe.

Konkurenčnost proizvodnje električne energije je povezana v Sloveniji z intenzivnim vlaganjem v obnavljanje proizvodnih kapacitet, ki so že močno dotrajane. Vendar pa trenutna situacija na trgu električne energije, ki bistveno znižuje ceno električne energije, ne daje nekih motivacij za izgradnjo novih zmogljivosti, zato bo morala država z mehanizmi, ki so ji v okviru evropskih določil glede državne pomoči še dovoljeni, vzpodbuditi vlaganja ter z dodatno privatizacijo elektrogospodarstva pritegniti tuje vlagatelje v izgradnjo novih zmogljivosti.

Na področju obvladovanja negativnih vplivov energetike na okolje se sledi vsem okoljskim strategijam ter predpisom EU, še večji poudarek pa bo v prihodnosti. Predvsem je poudarek na učinkoviti rabi energije ter dvigu deleža obnovljivih virov energije za proizvodnjo električne energije.

Energetska politika se bo izvajala na nacionalnem nivoju, kjer se bodo reševala vprašanja energetskega problema in prednosti, na nivoju EU pa se bodo reševala skupna vprašanja. Poudarki pri reševanju bodo na reševanju nasprotij med trajnostnim razvojem in posledicami liberalizacije trga električne energije.

4.2.5 Priložnosti in nevarnosti okolja

Analiza priložnosti in nevarnosti je usmerjena k proučevanju značilnosti okolja podjetja. Za podjetje so priložnosti kombinacije okoliščin, prostora in časa. Nevarnosti za podjetje pa predstavljajo dogodki, ki lahko povzročijo poslovanju podjetja škodo.

Priložnosti, ki jih posredno ponuja okolje, so: uvajanje novih tehnologij in proizvodnje, uporaba kakovostnejšega energenta, uvajanje sistema stalnega izboljšanja procesov ter izbira novega strateškega partnerja.

Nevarnosti, ki izhajajo okolja in pretijo podjetju TET, so: neopredeljena vizija in strategija energetskega sistema v Sloveniji, večja konkurenca in liberalizacija tržnih cen, neopredeljeni sistemski pogoji trženja energije in poslabšanje regionalnih razmer v Zasavju.

5 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA TERMoeLEKTRARNA TRBOVLJE

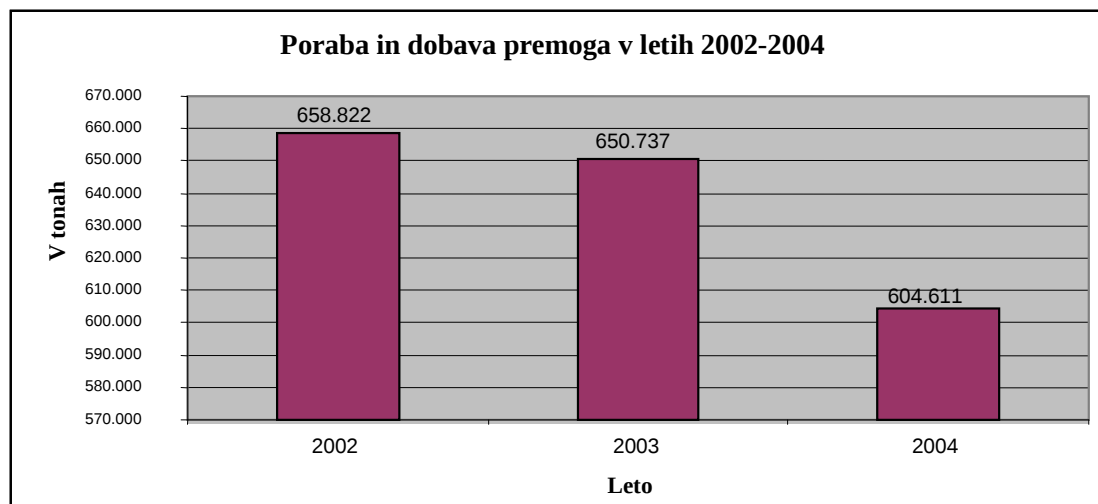
Analiza poslovanja podjetja pomeni zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju podjetja, primerjavo teh podatkov s preteklimi podatki ter ugotavljanje razlik, iskanje odstopanj ter posledično ugotavljanje prednosti in slabosti poslovanja podjetja.

Podjetje glede na trenutno spremembo elektroenergetske politike in njegov položaj v sistemu prednostnega dispečiranja, ki ima prednost pri prodaji proizvedene električne energije, posluje dobro. Vendar se v vodstvu podjetja kljub trenutno ugodnemu položaju in ugodnim finančnim kazalcem zavedajo, da bo potrebno še veliko postoriti za dolgoročen obstoj podjetja ter dolgoročno konkurenčnost podjetja.

5.1 Analiza temeljnih poslovnih funkcij

Podjetje TET uporablja kot glavno surovino za proizvodnjo električne energije rjavi premog. **Nabava** surovine za nemoteno proizvodnjo električne energije je zagotovljena na podlagi energetskega zakona. Zakon določa, da Rudnik Trbovlje-Hrastnik dobavi podjetju 600.000 ton premoga letno. Omenjena količina dobavljene surovine pa je zagotovljena do leta 2009, ko je zakonsko predvideno zaprtje rudnika. Do tega obdobja ima podjetje tudi zagotovljen odkup električne energije. Stroški premoga kot glavnega energenta podjetja predstavljajo najvišji strukturni delež med vsemi stroški podjetja in se giblje med 50- in 60-odstotnim deležem. Cene so administrativno določene in jih v skladu z določili veljavne zakonodaje določi vlada RS. Država kot večinski lastnik podjetja določa cenovno politiko premoga usklajeno z zakonom o zapiranju rudnika Trbovlje-Hrastnik. Po letu 2009 je v interesu države, da podjetje TET nadaljuje s proizvodnjo električne energije z uvoženim premogom oziroma katerim drugim energentom. Zaradi diverzifikacije primarnih virov za proizvodnjo električne energije in zaradi strateške zanesljivosti pri oskrbi z elektriko je v interesu države, da spodbuja proizvodnjo električne energije na omenjeni lokaciji.

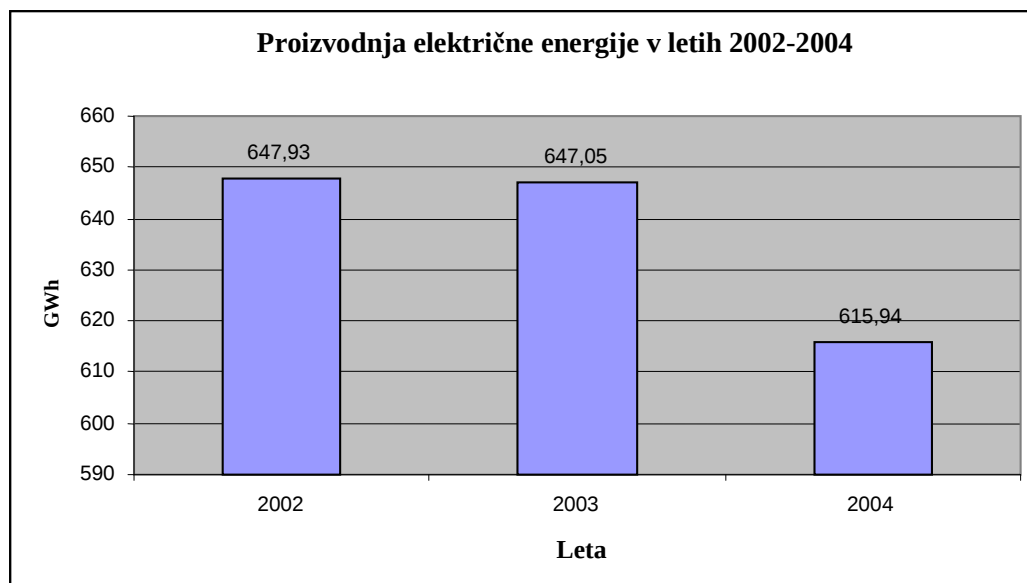
Slika 6: Poraba in dobava premoga v letih 2002–2004 v TET



Vir: Letno poročilo podjetja za leto 2002–2004.

Proizvodnja električne energije podjetja TET je obravnavana kot prednostna zaradi uporabe domačega energenta, to je premog. Podjetje ima tako po sistemu »prednostnega dispečiranja« zagotovljeno prodajo proizvedene električne energije, s tem pa so zagotovljeni tudi prihodki iz osnovne dejavnosti podjetja. Proizvodnja se giblje med 550 in 650 GWh, v preteklem letu 2004, je podjetje proizvedlo 615,94 GWh električne energije. TET je uveljavljen proizvajalec električne energije, ki je do sedaj izpolnjeval vse predpostavljene zahteve glede proizvodnje in ponudbe električne energije. Vendar pa je treba omeniti, da ima TET zastarelo tehnologijo in drag vhodni energent za proizvodnjo električne energije. Celoten objekt ne ustreza povsem ekološkim standardom (naprava za razžveplanje dimnih plinov se je začela graditi šele v preteklem letu) in novim evropskim smernicam, ki zahtevajo celovito okoljevarstveno obravnavo energetskih objektov. Tehnične značilnosti energetskih naprav ne dopuščajo več kot 44-odstotni izkoristek nazivne kapacitete. Visoke emisijske koncentracije, ki temeljijo na slabostih energenta (visoka vsebnost žvepla), zahtevajo nujno ekološko sanacijo proizvodnje dejavnosti.

Slika 7: Proizvodnja električne energije v letih 2002–2004



Vir: Letno poročilo podjetja za leto 2002–2004.

Prodaja: obseg poslovnih prihodkov iz naslova osnovne dejavnosti podjetja, prodaje električne energije je odvisen od določene cene za KWh, ki jo določa Vlada RS in je na ravni pokrivanja priznanih stroškov. Cena za KWh prednostno dispečirane električne energije se postopoma realno znižuje, s tem pa tudi dejanski prihodki. Lahko rečemo, da so poslovni prihodki v največji meri rezultat politike cen ter vhodnih in izhodnih faktorjev poslovanja, ki pa jih določi Vlada RS. Priznana cena se je v zadnjem letu gibala med 13,3 in 15,3 SIT za KWh. TET je imel počasnejšo rast skupnih prihodkov na zaposlenega, veliko nižjo proizvodnost kot v drugi slovenski termoelektrarni Šoštanj ter podpovprečne naložbe v opredmetena osnovna sredstva v primerjavi s povprečjem v energetske panogi.

S poslovnega in z računovodskega vidika takšna struktura in način prodaje predstavljata vnaprej znani obseg prihodkov in odhodkov. Likvidnost poslovanja podjetja je tako zagotovljena in obvladovana.

5.2 Vrednostna analiza dosedanjega razvoj

5.2.1 Poslovanje podjetja do leta 2001

TET je v obdobju do leta 2001 delil usodo slovenskega elektroenergetskega gospodarstva in ekonomike celotnega energetskega sistema države. Poslovni pogoji poslovanja podjetja so bili z vidika ponudbe energenta, proizvodnje in prodaje, oblikovanja cen ter strukture stroškov povsem

plansko opredeljene kategorije in zato niso imele nekega ekonomskega in tržnega pomena pri poslovanju podjetja. Poslovanje podjetja je bilo v vseh letih negativno. Prihodki iz poslovanja podjetja so se povečevali, vendar pa je podjetje zaradi visokih stroškov financiranja in amortizacije poslovalo negativno in ustvarjalo negativno donosnost kapitala.

Poslovna dejavnost podjetja je kapitalno intenzivna. Slovenski računovodski standardi (SRS) so v tem obdobju priznavali avtomatično revalorizacijo osnovnih sredstev, ki je povzročila, da so stroški amortizacije, kljub najnižjim stopnjam, prekomerno narasli.

Drugi razlog nizke donosnosti podjetja v tem obdobju pa sta bili višina in struktura cene električne energije. Normirana cena električne energije ni omogočala normalnega pokritja stroškov poslovanja, zato se je moralo podjetje zadolževati, kar pa je podjetju povzročilo velike likvidnostne probleme in visoke stroške financiranja. Negativni poslovni rezultat podjetja v tem obdobju je v največji meri posledica nepravilne politike oblikovanja cen, tako vhodnih kot izhodnih faktorjev poslovanja. Analize so pokazale, da je elektrarna kot energetske objekt za proizvodnjo izpolnjevala zahteve, da pa je bila ekonomika poslovanja negativna. Razlogi za to so bili: zastarela tehnologija in prenizka proizvodnost, premalo kakovosten domač energent, prenizka cena elektrike in neustrezna struktura normiranih (priznanih) stroškov ter neučinkovito obvladovanje podjetniški stroškov.

5.2.2 Poslovanje podjetja po letu 2001

Poslovanje podjetja TET se je od leta 1999 pa do sedaj počasi stabiliziralo. V poslovanju podjetja lahko navedemo dve prelomnici, in sicer leto 1999, ko je bil sprejet energetske zakon, ki je pomenil postopno liberalizacijo energetskega trga in prisilil državo, da je postavila jasno politiko razvoja slovenskega elektrogospodarstva, druga prelomnica pa je nedvomno leto 2001, ki je vplivala na finančno konsolidacijo podjetja. Vlada RS je v tem letu delegirala projekt »cenitev opredmetenih osnovnih sredstev družb«⁴ elektroenergetskim podjetjem. Namen vrednotenja opredmetenih osnovnih sredstev je bil njihova ocenitev realne vrednosti v bilanci stanja TET in tudi drugih podjetij v panogi, s katerim je Vlada RS ugotovila upravičenost stroškov poslovanja (še posebej amortizacije, saj njena ocenitev opredmetenih osnovnih sredstev in uveljavitev novih SRS postavlja obračun na realnejšo raven) ter prek popravljenih knjigovodskih vrednosti zagotavlja večjo transparentnost in učinkovitost poslovanja. Cenitve so pokazale, da so bila opredmetena osnovna sredstva v podjetju TET za 39,4 % precenjena in je bila potrebna oslabitev v skupni višini 6,6 mrd SIT, kar je pomenilo povečanje izkazane izgube

⁴ Namen Vlade RS je bil: ocenitev osnovnih sredstev elektroenergetskih podjetij, dezinvestiranje podjetij, torej izločitev poslovno nepotrebnih sredstev, koncentracija kapitala in poslovnih funkcij ter normiranje stroškov, ter kapitalska konsolidacija in reševanje naslednjih investicij.

za znesek teh slabitev. Izguba se je pokrila v breme kapitala, to pa je dalo podjetju možnost za nadaljnjo uspešno poslovanje. Ta ukrep je bil eden izmed ukrepov usposobitve podjetij, da lahko poslujejo konkurenčno v okviru napovedane deregulacije trga električne energije.

Poslovanje podjetja je od leta 2002 stabilno, doseženi poslovni rezultati so odraz že prej omenjenih pogojev poslovanja v okviru energetskega zakona in s tem dodeljenega statusa podjetju. Poleg tega je rezultat poslovanja tudi posledica upravljanja s tveganji pri poslovanju ter gospodarnega obvladovanja poslovnih funkcij podjetja. Družba v zadnjih letih ustvarja prihodke iz poslovanja v višini, ki se giblje okoli 10 mrd SIT in generira pozitiven izid iz poslovanja, ta je v letu 2004 znašal 171 mio SIT, čisti poslovni izid pa je znašal 34 mio SIT. Donosnost vloženega kapitala ni zadovoljiva in znaša 1 %, vendar je pozitivna. Proizvodnja električne energije se giblje med 550 in 650 GWh. Zaradi prestrukturiranja podjetja se vsako leto zmanjšuje število zaposlenih, ki je v zadnjem letu znašalo 262 zaposlenih.

Tabela 6: Pomembnejši poslovni podatki za leta 2000–2004 (v 1000)

Kategorije	2000	2001	2002	2003	2004
Sredstva	21.284.282	13.947.221	11.540.289	11.777.750	12.844.794
Kapital	13.350.470	6.345.360	6.539.231	6.567.406	6.599.493
Čisti prihodki od prodaje	11.080.088	10.421.172	9.610.482	9.999.806	9.967.423
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	-938.594	-7.349.199	245.561	266.150	171.000
Čisti poslovni izid	-1.226.685	-7.939.642	28.251	26.412	34.005
Čista donosnost sredstev	-6	-45	0	0	0
Čista donosnost kapitala	-9	-81	0	0	1
Proizvodnja električne energije v GWh	599	576	648	647	616
Število zaposlenih	339	339	330	287	262

Vir: Letno poročilo podjetja za leto 2002–2004.

5.2.3 Ugotovitev prednosti in slabosti poslovanja

Prednosti poslovanja podjetja predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga na trgu. V obratnem primeru, ko podjetje zasledi primanjkljaj v poslovanju, govorimo o slabostih, ki pa so za podjetje nevarne, zato jih je treba opredeliti in določiti postopke ravnanja z njimi.

V nadaljevanju bom povzela le ključne prednosti in slabosti podjetja TET, ki sledijo iz predhodne analize poslovanja podjetja.

Poslovne prednosti podjetja so naslednje: dobro poznavanje dejavnosti ter proizvodnje, dolgoletne izkušnje in znanje kadrov, redno vzdrževanje naprav in infrastrukture, relativno

dober izkoristek, certificiran sistem kakovosti ISO 9000:9001, lokacija in infrastruktura ter stabilno finančno poslovanje podjetja.

Poslovanje podjetja pa ima tudi slabosti, te so naslednje: tehnološko zastarela tehnologija, nadpovprečni stroški poslovanja, premajhna motiviranost zaposlenih, ekološka obremenjenost proizvodnje in premalo razpoložljivih sredstev za učinkovito investiranje.

Glede na ugotovljena dejstva, ki izhajajo iz analize in predvidevanja poslovnega okolja podjetja in analize poslovanja podjetja je potrebno v nadaljevanju definirati razvojne možnosti podjetja.

5.3 Temeljna razvojna vprašanja

TET potrebuje novo strateško usmeritev, ker se v okviru trenutnega razvojnega cikla družbe in novih tržnih razmer, ki narekujejo odprtje trga električne energije, izteka tehnološka in poslovna možnost normalnega poslovanja družbe. Ključna razvojna vprašanja ter dileme so naslednje:

Dilema je, kako nadaljevati s poslovanjem podjetja po letu 2009, ko bo s poslovanjem prenehal edini dobavitelj premoga, ki tehnološko, tržno in poslovno določa celotno proizvodnjo elektrarne? Naslednje vprašanje je, ali nadaljevati obstoječo dejavnost proizvodnje električne energije s premogom tudi po letu 2007 ali nadomestiti z drugimi alternativnimi energenti (zemeljski plin, obnovljivi viri, komunalni odpadki) in zapolniti potencialno vrzel v energetskega sistemu? Ali je do leta 2009 smiselno investirati v čistilno napravo in tako uporabljati manj čisti premog in obstoječo tehnologijo ali investirati v novo tehnologijo in z ekološko čistim premogom nadomestiti čistilno napravo? Kako vplivati na dosedanjega lastnika in regulatorja tržnih pogojev – državo glede prihodnjega poslovanja (nove investicije, statusna opredelitev podjetja, strateško in kapitalsko povezovanje)? Kako pridobiti strateškega partnerja, ki bi želel razvijati dejavnost podjetja, torej investirati v novo tehnologijo, potrebno za tržno konkurenčno poslovanje.

Vprašanje je tudi, ali razvijati ob dosedanji energetske dejavnosti tudi druge dejavnosti, ki so skladne s sedanjo dejavnostjo, to so na primer kogeneracija, termična obdelava odpadkov in podobno? In kako urediti notranjo organiziranost, racionalizacijo poslovnih procesov, učinkovitost vodenja družbe, da bodo stroški in učinkovitost poslovanja primerljivi z drugimi sodobnimi energetskega podjetji.

Na podlagi opredeljenih dilem bodočega razvoja in obstoja podjetja na trgu električne energije se je razvila naslednja strategija poslovanja za doseg dolgoročnega cilja poslovanja.

6 RAZVIJANJE STRATEGIJE POSLOVANJA PODJETJA TERMoeLEKTRARNA TRBOVLJE

V predhodnih poglavjih pričujočega dela smo glede na teoretično opredelitev strateškega planiranja analizirali in predvideli poslovno okolje podjetja, analizirali poslovanje podjetja in si zamislili bodoči razvoj podjetja. Naslednja faza v procesu planiranja pa je iskanje, razvijanje, ocenjevanje in izbira poti za doseg zastavljenega cilja. Temeljne dolgoročne poti so strategije, ki so poti za doseg ciljev. Končno pa opredeljujemo strategijo kot oblikovano smer razvoja podjetja, ki opredeljuje njegove dolgoročne usmeritve.

Kot že predhodno omenjeno poznamo hierarhijo oblikovanja strategije poslovanja podjetja. Tako ločimo glavno, poslovno ter funkcijsko strategijo poslovanja podjetja. Na tem mestu moram posebej poudariti posebnost pri oblikovanju strategije poslovanja elektroenergetskih podjetij, med katera nedvomno sodi tudi podjetje TET. Podjetje TET je del slovenskega elektroenergetskega gospodarstva, saj je njegova edina pridobitna dejavnost proizvodnja električne energije. Električna energija je strateški proizvod, ki pogojuje gospodarski razvoj države, zaradi tega država s svojimi akti usmerja glavni razvoj elektroenergetskega gospodarstva. Najbolj pomemben akt, ki usmerja razvoj elektroenergetskega gospodarstva v Sloveniji, je nacionalni energetski program in vključuje tudi strategijo proizvodnje električne energije v Sloveniji in tako predstavlja glavno ali globalno strategijo poslovanja vseh proizvajalcev električne energije.

Strategija proizvodnje električne energije je oblikovana celovito za vsa slovenska elektroproizvajalna podjetja v Sloveniji. Opredeljuje proizvodnjo do leta 2020 in določa, da mora biti proizvodnja in oskrba električne energije zanesljiva in kakovostna, težiti mora k diverzifikaciji uporabe primarnih energentov, ohranjanju obstoječih lokacij za proizvodnjo električne energije, smiselni uporabi obnovljivih potencialov, izkoriščanju večjih kogeneracij za soproizvodnjo elektrike in toplote, uvajanju novih tehnologij z visokim izkoristki, spodbujanju domače proizvodnje električne energije, predvsem pa mora proizvodnja električne energije zadostovati ekološkim kriterijem.

Tako lahko na nivoju posameznega podjetja, v našem primeru podjetja TET, v tej dejavnosti govorimo le o poslovni strategiji podjetja, ki povzema glavne strateške usmeritve celovite strategije za elektroproizvodna podjetja v Sloveniji. O posameznemu podjetju znotraj celotnega elektrogospodarstva lahko govorimo tudi kot o posamezni poslovni enoti, ki sicer na trgu nastopa kot samostojna gospodarska družba.

Glavni cilj podjetja TET je postati sodobna energetska družba, katera zagotavlja dolgoročen konkurenčen razvoj na področju proizvodnje električne energije, proizvodnje toplote in toplotne

oskrbe okoliških mest, predvsem Trbovelj in dela Hrastnika, ter deluje v skladu z okoljevarstvenimi določili. Za doseg glavnega cilja je potrebno predhodno zastaviti delne cilje, ki pa so: stabilnost poslovanja, optimalna stopnja obratovalne pripravljenosti, stroškovna racionalizacija in večja učinkovitost poslovanja, strateško povezovanje za zagotavljanje dolgoročnega razvoja ter priprava in izvedba investicij na energetske-ekološkem področju. Glede na strateško zasnovan cilj in delne cilje svojega poslovanja v prihodnosti podjetja je podjetje oblikovalo strategijo za doseg tega cilja.

6.1 Alternative razvoja podjetja

Izhodišče za strateško planiranje TET je dejstvo, da podjetje sodi med zrela podjetja in se želi v prihodnosti razvijati kot pomemben del slovenske elektroenergetike. Razvoj podjetja naj bi temeljil na proizvodnji električne energije in poslovni diverzifikaciji, ki omogoča smiselno širjenje poslovne dejavnosti na energetske-ekološko področje in druge komplementarne dejavnosti.

Razvojni program TET temelji tako na predpostavkah deregulacije in liberalizacije slovesnega elektroenergetskega trga in vsesplošnega slovenskega energetskega programa (NEP), poleg slednjih je potrebno omeniti tudi naslednje poslovne predpostavke:

- opuščanje premogovniške dejavnosti in zapiranje rudnika Rudnik Trbovlje-Hrastnik leta 2009,
- atraktivnost obstoječe lokacije za proizvodnjo električne energije, kogeneracijo in širšo ekološko dejavnost (sežiganje komunalnih odpadkov),
- kratkoročna ekološka sanacija (izgradnja razžveplalne naprave) in dolgoročna energetske ekološka usmeritev poslovanja do leta 2030,
- možnost razvijanja novih tehnoloških rešitev (nov energent: biomasa, komunalni odpadki) in poslovnih dejavnosti,
- pridobitev novega domačega ali tujega strateškega poslovnega partnerja za dolgoročen razvoj in podporo poslovnim usmeritvam,
- doseganje političnega dogovora z državo kot večinsko lastnico in lokalno skupnostjo glede novih razvojnih možnosti ter
- investicije v tehnološko posodobitev proizvodnje.

Liberalizacija trga elektroenergetike omogoča oblikovanje avtonomnejših poslovnih strategije in strateških razvojnih sposobnosti slovenskih energetske družb. TET je tako na teh temeljih oblikoval svoje nove razvojne vrednote in razvil jasno strategijo svojega dolgoročnega razvoja.

Celotna dolgoročna strategija razvoja TET do leta 2015 je razdeljena na tri dele, ki pa se med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Ta obdobja so naslednja: obdobje poslovne konsolidacije, ki naj bi trajalo nekako do leta 2009, ko je predvideno zapiranje rudnika Trbovlje-Hrastnik, obdobje poslovne diverzifikacije do leta 2015 ter obdobje poslovnega razvoja, ki se nadaljuje od leta 2015 naprej.

Glede na podane predpostavke in predhodno upoštevane temeljne razvojne dileme lahko podjetje nadaljuje s poslovanjem z udejanjenjem ene izmed treh alternativ razvoja podjetja. Potencialne alternative razvoja so:

- 1. ekološka sanacija podjetja in poslovna prenova podjetja,**
- 2. izgradnja plinsko-parne elektrarne,**
- 3. izgradnja objekta za kogeneracijo ali soproizvodnjo električne energije in toplotne energije z uporabo biomase.**

Prva alternativa izhaja iz dosedanje usmeritve podjetja TET in pomeni nadgradnjo obstoječe poslovne usmeritve. Glavni in tudi edini energent je premog, ki je prilagojen obstoječemu objektu in zahteva prilagoditev na nove energetske vrednosti in ekološke zahteve.

Druga možnost razvoja je v smeri investicije v izgradnjo novega objekta, ki uporablja energent zemeljski plin. Velikost objekta bo prilagojena energetskim potrebam države, predvidoma do 250 MW.

Tretja alternativa je nov energetski objekt, ki izhaja iz primerjalnih prednosti prostora. Kot energent je predviden premog z majhno vsebnostjo žvepla in pepela ter lesna masa oziroma druga biomasa ali pa komunalni odpadki. Ta možnost temelji na strateškem partnerstvu in ustreznih dovoljenjih za tovrstno dejavnost na državni, regionalni ter lokalni ravni. V nadaljevanju sledi opredelitev posamezne alternative razvoja podjetja z oceno vrednosti posameznega projekta.

6.1.1 Opredelitev posamezne alternative razvoja podjetja

6.1.1.1 Scenarij poslovanja TET z investicijo v napravo za razžveplanje dimnih plinov

Razvojni program in okoljska sanacija družbe TET obravnavata temeljne ekonomske, tehnološke, energetske, okoljske in nenazadnje tudi družbene vidike, na katerih so bile

postavljene in ovrednotene različne možnosti razvoja in okoljske sanacije elektrarne za obdobje do leta 2015.

Investicija v razžveplalno napravo izhaja iz zakonsko definirane porabe domače premoga iz rudnika Trbovlje-Hrastnik ter iz ekonomske učinkovitosti in sposobnosti konkuriranja na trgu električne energije tudi po obdobju prednostnega dispečiranja. Nenazadnje pa je investicija tudi povezana z zahtevami slovenskih in evropskih okoljevarstvenih predpisov, katere je dolžna spoštovati tudi Slovenija. Z vidika poslovanja predstavlja omenjena investicija povečanje stroškov poslovanja, vendar pa je pogojena z okoljsko zakonodajo. Obratovanje podjetja TET bi bilo brez izgradnje naprave do leta 2009 vedno bolj omejeno in ekonomsko obremenjujoče. TET do leta 2009 ne bi mogel zagotoviti porabe domačega premoga do 600.000 ton letno, temveč le približno 450.000 ton⁵, po tem letu pa bi bilo obratovanje družbe zaustavljeno zaradi neizpolnjevanja ekoloških zahtev in norm.

6.1.1.1.1 Ocenjena vrednost investicije

Projekcija finančnega poslovanja TET z investicijo v napravo za razžveplanje dimnih plinov je izdelana do leta 2015. Investicijska vlaganja pa so potekala v preteklem letu in letošnjem letu. Skupna ocenjena vrednost investicije znaša 4,2 mrd SIT. Predračunska vrednost investicije upošteva vsa vlaganja, ki so potrebna za postavitev naprave za razžveplanje dimnih plinov. Družba bo investicijski projekt financirala delno z uporabo lastnih sredstev, delno pa z najetimi kreditnimi sredstvi, predvideno do višine 2 mrd SIT. Ocenjeni stroški obratovanja čistilne naprave naj bi na letni ravni znašali v povprečju med 500 in 600 mio SIT, kar predstavlja približno 1 SIT/kWh.

6.1.1.1.2 Napoved poslovanja

Ključni podatek za izdelavo finančnih projekcij poslovanja je predviden obseg poslovanja podjetja. Struktura prihodkov in stroškov v izkazu poslovnega izida je izdelana ob upoštevanju Slovenskih računovodskih standardov, tako prihodke sestavljajo prihodki iz poslovanja, prihodki iz financiranja ter izredni prihodki, na odhodkovni strani pa imamo odhodke iz poslovanja, odhodke iz financiranja ter izredne odhodke.

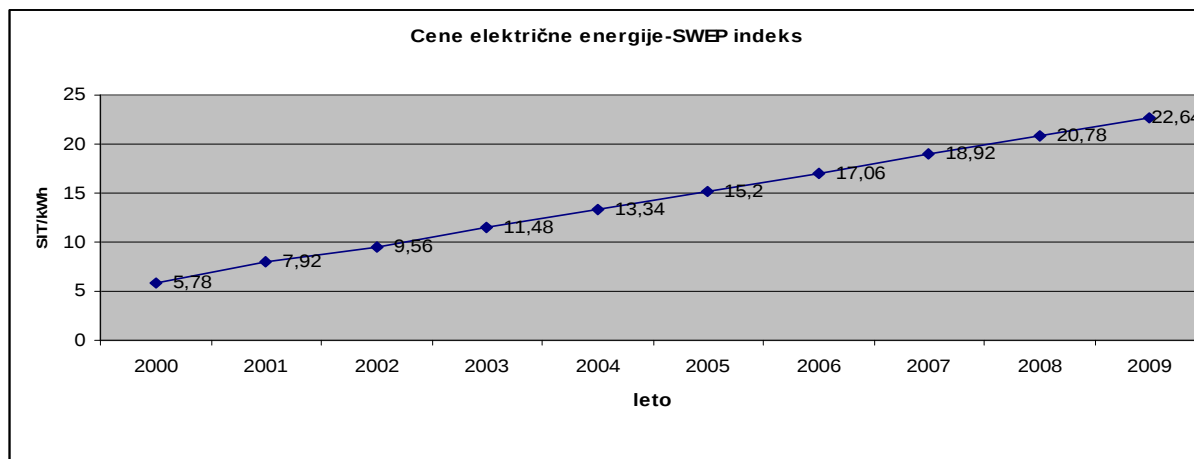
⁵ S 1. januarjem 2005 se je vzpostavilo trgovanje s CO₂ kuponi oziroma dovolilnicami za emitiranje toplogrednih plinov, poleg tega je Vlada RS v letu 2005 sprejela Uredbo o okoljski dajatvi za onesnaževanje zraka z emisijo ogljikovega dioksida, ki je ključni ekonomski instrument na področju zmanjševanja emisij toplogrednih plinov poleg trgovanja s pravicami emitiranja toplogrednih plinov.

Prihodke iz poslovanja podjetje generira s prodajo električne energije. V projekcijah poslovanja do leta 2009, ko je podjetje obravnavano kot prednostni dispečer, je predvideno, da se celotna proizvodnja električne energije prodaja po ceni 15,35 SIT/kWh. Po tem letu pa bo moralo podjetje proizvodnjo plasirati na trg električne energije, zato je v obdobju po letu 2009 do leta 2015 predvidena ocenjena prodajna cena 12 SIT/kWh.

Predvidena predpostavka povprečne cene električne energije v višini 12 SIT/kWh je dokaj verjetna predpostavka, ki izhaja iz Swiss Electricity Price Index-SWEP⁶. SWEP predstavlja prodajne cene električne energije, ki ne vključujejo stroškov prenosa in distribucije električne energije. Podatki o cenah električne energije, katere objavlja EGL, so dober približek cenam električne energije na prostem trgu, ker obsegajo podatke o prodaji med različnimi partnerji iz Evrope.

Ocena gibanja povprečne letne cene električne energije v prihodnjih letih je podana na osnovi linearnega trenda. Če pričakujemo enako intenzivnost rasti cene električne energije, kot je bila dosežena v preteklih treh letih, potem naj bi znašala povprečna cena za leto 2005 15,20 SIT/kWh, v letu 2009 pa naj bi povprečna cena znašala 22,64 SIT/kWh. Glede na navedene podatke je v projekcijah predvidena povprečna cena 12 SIT/kWh zasnovna na realnih ocenah.

Slika 8: Gibanje cene električne energije



Vir: <http://www.egl.ch>.

V projekcijah je na prihodkovni strani predvidevano tudi, da bo podjetje poleg prihodkov od prodaje električne energije ustvarilo tudi 100 mio SIT drugih prihodkov iz poslovanja ter da bo

⁶ Objavlja ga Elektrizitäts-Gesellschaft Laufenburg AG (EGL), <http://www.egl.ch>.

do leta 2007 podjetje pridobilo iz naslova naslednjih investicij do 3,3 mrd SIT prihodkov. Projekcije ne predvidevajo izrednih prihodkov.

Poslovni odhodki v izkazu poslovnega izida predstavljajo seštevek ocene obratovalnih stroškov čistilne naprave in ocene obratovalnih stroškov obstoječih proizvodnih enot. Največji delež v stroških obratovanja pomeni strošek premoga (50–60 % vseh stroškov), zato je pri napovedovanju ocenjena vrednost cene premoga ključnega pomena in s tem tudi verodostojnost celotne napovedi. Za izračun stroškov premoga je bila za domači premog upoštevana cena 749 SIT/GJ, kar je dogovorjena cena za GJ domačega premoga. Po letu 2009, ko bo podjetje začelo uporabljati za proizvodnjo električne energije uvoženi premog, pa smo ocenili vrednost cene na podlagi podatkov držav EU, ki uvažajo premog za proizvodnjo električne energije (European Commission: Energy Outlook to 2020). Ocenjena povprečna cena znaša 26,38 USD/t in predstavlja povprečno ceno po dolgoročnih pogodbah. Glede na podatke v omenjeni publikaciji lahko predvidevamo, da bo cena premoga za proizvodnjo električne energije, določena v dolgoročnih pogodbah, dokaj konstantna v primerjavi z drugimi energenti (zemeljski plin, nafta).

Večji del drugih materialnih stroškov predstavljajo stroški materiala za vzdrževanje in se delijo na 80 % stroškov materiala za vzdrževanje in 20 % preostalih stroškov za drugi material. Večji del (60 %) stroškov storitev prav tako predstavljajo stroški vzdrževanja, preostali del (40 %) pa predstavljajo stroški transporta, najemnin, zavarovalnih premij ... Stroški dela upoštevajo načrtovano zniževanje števila zaposlenih do 208 zaposlenih v letu 2009. Povprečna bruto plača v podjetju TET naj bi v letu 2005 znašala približno 302.000 SIT, leta 2008 pa naj bi v povprečju znašala 339.400 SIT.

Drugi poslovni stroški se bodo gibali okoli 300 mio SIT letno in obsegajo stroške za stavbno zemljišče, donacije, vodni prispevek, ki se giblje okoli 50 mio letno, taksa za odlaganje odpadkov naj bi se gibala okoli 120 mio SIT in se bo v naslednjih letih spreminjala v skladu z deponiranimi količinami odpadnega proizvoda. Nadomestilo za onesnaženi zrak v višini 75 mio SIT je kot odbitna postavka upoštevano pri stroških v investicijo čistilne naprave. Stroški amortizacije so ocenjeni na podlagi funkcionalne metode, tako da se znesek amortizacije s približno 1 mrd v letu 2004 znižajo na 389,4 mio SIT.

Odhodki financiranja so razdeljeni na odhodke financiranja iz naslova investicije v čistilno napravo in odhodke financiranja za obstoječe dejavnosti. Odhodki financiranja investicije v letu 2004 in 2005 predstavljajo plačilo provizij in interkalarnih obresti za najeto posojilo, od leta 2005 dalje pa so v odhodkih zajeta plačila obresti.

Glede na prej predvidene projekcije ni možno ocenjevati, da pri pričakovanih stroški poslovanja prodajna cena 15,35 SIT/kWh ne omogoča normalnega poslovanja v obdobju uporabe domačega

premoga. Da TET lahko uresniči naložbo v čistilno napravo za razžveplanje dimnih plinov in posluje brez izgube, bi morale podjetje do leta 2007 pridobiti najmanj 2,8 mrd drugih prihodkov, ali iz naslova naslednjih investicij ali iz katerega drugega vira. Pri takšnem obsegu prihodkov in izpeljavi vseh predvidenih ukrepov, potrebnih za racionalizacijo poslovanja podjetja, družba TET lahko ustvari pogoje za normalno delovanje v pogojih odprtega in konkurenčnega trga z električno energijo. Napovedovanje prihodnjega poslovanja podjetja v pogojih liberalizacije trga električne energije je izredno zahtevno in tudi tvegano, vendar ob dokaj konzervativnih predpostavkah, da bo TET realiziral povprečno letno prodajno ceno 12 SIT/kWh in kupoval premog na odprtem trgu z dolgoročnimi pogodbami po povprečni ceni 490 SIT/GJ, ter ob predpostavki izpeljave vseh potrebnih ukrepov za racionalizacijo poslovanja obstajajo dobre možnosti za uspešno poslovanje podjetja TET tudi v prihodnosti. V nadaljevanju je podana vrednostna analiza ali SWOT-analiza, ki temelji na opredelitvah prednosti, slabosti, nevarnosti in poslovnih možnostih, ki jih ponuja omenjena alternativa poslovanja podjetja, pokaže nam, kje so temeljne poslovne vrzeli in kje lahko računamo na poslovne rešitve, ki temeljijo na poslovnih sposobnostih podjetja TET.

6.1.1.1.3 Vrednostna analiza

Vrednostna analiza ali SWOT-analiza temelji na opredelitvah prednosti, slabosti, nevarnosti in poslovnih možnostih, ki jih ponuja omenjena alternativa poslovanja podjetja, pokaže nam, kje so temeljne poslovne vrzeli in kje lahko računamo na poslovne rešitve, ki temeljijo na poslovnih sposobnostih podjetja TET.

Tabela 7: Zbirni prikaz pomembnejših prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti

PREDNOSTI: • nadaljevanje proizvodnje električne energije, • izkoriščanje sedanjih kapacitet, • ohranitev sedanjih delovnih mest in dodatno zaposlovanje, • najmanjše poslovne in podjetniške prilagoditve, • relativno majhna investicija.	SLABOSTI: • visoki stroški vzdrževanja, • nizka proizvodnost, • slaba ekonomika poslovanja, • investicija v čistilno napravo.
PRILOŽNOSTI: • ohranjanje dejavnosti ob minimalnih spremembah, • delno znižanje stroškov goriva, • delno izboljšanje tehnologije in proizvodnosti.	NEVARNOSTI: • liberalizacija energetskega trga, • opuščanje državne pomoči, • visoka ekonomska finančna tveganja, • kratkoročna tehnološka in poslovna usmeritev.

Vir: Ocena avtorja, 2004-2005.

Temeljna prednost tega projekta je, da izhaja iz lokalnih razvojnih potencialov in obstoječih razmer. Bistvo tega pristopa je usklajeno delovanje na obstoječih kapacitetah in prehod na nove

rešitve na temelju sedanjih odločitev (temeljna obnova kapacitet in čistilna naprava). Pomembna razvojna slabost te usmeritve je, da ne ponuja potrebnih novih smernic za dolgoročni razvoj podjetja, vendar le podaljšuje izboljšano obstoječe stanje do leta 2015. Po drugi strani pomeni tudi nadaljevanje tehnoloških okvar in ekonomskih finančnih tveganj. Z ekonomskega vidika je največje tveganje negativno poslovanje v obdobju dereguliranega in liberaliziranega energetskega trga, to je po letu 2009, ko podjetje izgubi status prednostnega dispečiranja.

Povzamemo lahko, da je ekološka sanacija z novo čistilno napravo in poslovna prenova družbe poudarja postopen prehod na tuj premog in srednjeročno prilagajanje obstoječih kapacitet novim razmeram do leta 2015. Ta alternativa je delno ustrezna kot prehodna rešitev, dokler podjetje in lastniki (država) ne najdejo strateškega partnerja za dolgoročno rešitev razvojnega vprašanja podjetja.

6.1.1.2 Izgradnja plinsko-parne elektrarne

Glavni cilj podjetja je sodobno termoenergetsko podjetje, ki gospodarno, cenovno sprejemljivo, predvsem pa okolju prijazno proizvaja električno energijo za potrebe slovenskega elektrogospodarstva, zaposlenim pa nudi varno in jasno prihodnost zaposlitve.

Podjetje z obstoječo tehnologijo v sistemu liberaliziranega trga električne energije nima prihodnosti. Proizvodnja električne energije je v TET zagotovljena do leta 2009 na podlagi zakona o zapiranju rudnika Trbovlje-Hrastnik pod pogoji prednostnega dispečiranja in administrativno določene cene na ravni pokrivanja nujnih stroškov poslovanja. Po letu 2009 je obratovanje elektrarne možno le na podlagi izvedene ekološke sanacije v izgradnjo čistilne naprave za razžveplanje dimnih plinov, kar pa je premalo za doseg glavnega cilja, saj se življenjska doba TE-2 izteče v letu 2015. Perspektiva obstoja proizvodnje električne energije na tej lokaciji po letu 2015 še ni opredeljena. Ta dejstva pogojujejo nujno prestrukturiranje proizvodnje in iskanje novih možnosti na energetskega področju. Ena izmed alternativ oziroma program za prestrukturiranje je tudi investicija v plinsko-parno enoto.

Prihodnji razvoj podjetja, ki ga opredeljujeta velikost in vrsta možnih novih posodobljenih proizvodnih enot, bo zasnovan na podlagi upoštevanja predvidene rasti elektroenergetskega odjema v Sloveniji. Proizvodnja električne energije naj bi se povečala prek 2000 GWh letno, kar pa naj bi bilo doseženo z zanesljivo in cenovno sprejemljivo ter okolju sprejemljivo proizvodnjo. Temu stremi tudi razvojni koncept, ki je tehnično in ekonomsko utemeljen. Tako podjetje vidi svojo dolgoročno obstojnost v izgradnji plinsko-parne elektrarne, ki uporablja energent zemeljski plin. Tudi na področju trgovanja zemeljskega plina prihaja do liberalizacije trga, kar bi vplivalo na zanesljivost pri oskrbovanju s tem energentom.

Zemeljski plin je z vidika okoljevarstva primernejši energent v primerjavi z drugimi fosilnimi energenti, žvepla praktično ne vsebuje in tudi druge emisije škodljivih snovi je možno zmanjšati s primerno tehnologijo zgorevanja, sorazmerno pa je možno doseči visoke izkoristke pri zgorevanju v proizvodnji električne energije. Vendar je treba upoštevati, da so plinska goriva v celoti uvožena in celo dražja v primerjavi s premogom. Slovenija uvaža zemeljski plin iz Rusije in Alžirije. Z ustrežno politiko cen obdavčenja in drugih instrumentov je možno vplivati na konkurenčnost tega energenta, s namenom, da se na nacionalni ravni približamo optimalnemu razmerju med strateško zanesljivostjo, konkurenčnostjo, okoljskimi in prostorskimi vplivi ter socialno-političnimi vidiki.

6.1.1.2.1 Opis investicije v plinsko-parno enoto

Predlagana izgradnja plinsko-parne elektrarne vključuje plinsko turbino, kotel na izpušne pline in kondenzacijsko turbino. Za gorivo se uporablja zemeljski plin, ki zgoreva v ustreznih gorilnikih, vroči plini, ki pri tem nastajajo, pa oddajo del svoje energije v plinski turbini. Toplotno energijo izpušnih plinov izkoristimo v kotlu na izpušne pline za proizvodnjo pare, ki odda del energije v parni turbini, neuporabni del pa odvedemo s hladilno vodo med procesom kondenzacije pare v okolico. Plinsko-parne enote so visoko avtomatizirani objekti, ki za svoje delovanje ne potrebujejo velikega števila ljudi. Podjetje je na podlagi primerjalnih študij ocenilo, da bi omenjeni objekt upravljal 60 ljudi, predvsem za potrebe proizvodnje in vzdrževanja. Za delovanje plinsko-parne elektrarne je potrebno zagotoviti tudi omrežje za dovod energenta v elektrarno, zato Geoplin predvideva investicijo v plinovod, ki naj bi potekala sočasno z izvajanjem del projekta.

6.1.1.2.2 Ocenjena vrednost investicije

Ocenjena vrednost investicije v plinsko-parno enoto znaša približno 40 mrd SIT ali 164 mio evrov. Od tega naj bi predhodna dela znašala 240 mio SIT in vključujejo študije in raziskave, izdelavo investicijske dokumentacije ter projektne dokumentacije, sama investicija, torej pripravljala dela, investicija v opremo in zgradbe ter strošek vodenja projekta, pa je ocenjena na 39,2 mrd SIT.

Viri financiranja, ki so potrebni za dokončno izpeljavo investicije, so vezani na pridobitev strateškega partnerja. Ob upoštevanju finančnega položaja družbe in njene investicijske sposobnosti je realnost omenjene investicije vezana skoraj v celoti na pridobitev in povezavo s strateškim partnerjem, ki bo poleg osnovnega vložka zagotavljal tudi ustrezno zavarovanje kreditodajalcem. Vrednotenje projekta je opravljeno s prikazom dveh scenarijev, in sicer scenarij, ki upošteva proizvodnjo v višini 1.200 GWh, ter scenarij, ki predvideva letno

proizvodnjo v višini 750 GWh. Povprečna cena zemeljskega plina, upoštevana v izračunu, znaša 15 EU/m³ (glede na podatke European Commission: Energy Outlook to 2020). Konkurenčnost investicije bo odvisna predvsem od gibanje cene zemeljskega plina. V tabeli 7 so podani temeljni ekonomski parametri omenjenega projekta.

Tabela 8: Temeljni ekonomski parametri projekta

Temeljni ekonomski parametri projekta	
Strošek investicije	167 mio EUR
Strošek investicije na KW	760 EUR/KW
Strošek plina	15 EUR/m ³
Število zaposlenih	50
Strošek CO ₂	0,46/KWh

Vir: TET 2004.

V izračunih je upoštevan višji in nižji nivo obsega proizvodnje, in sicer 1200 GWh letno kot višji nivo investicije ter 750 GWh kot nižji nivo investicije. Ob upoštevanju 4-odstotnega donosa na vloženi kapital (referenčna obrestna mera za dolgoročne depozite) bi podjetje na trgu z električno energijo realiziralo ceno električne energije med 10 in 11,5 SIT/KWh. Upoštevati moramo, da je zgoraj podan izračun le grob izračun lastne cene, saj je potrebno pri nadaljnjih projekcijah investicije upoštevati gibljivost cene energenta, oceniti je potrebno tveganja, povezana z izpeljavo projekta, ki so vezana na zanesljivo dobavo zemeljskega plina in njegovo ceno, prav tako pa je potrebno upoštevati izgradnjo ustreznega dodatnega plinovodnega omrežja, kakor tudi oceno konkurenčnosti, ki bo ob izračunani lastni ceni poleg pokritja vseh stroškov zagotavljala ustrezen donos lastnikom.

6.1.1.2.3 Vrednostna analiza

Vrednostna analiza ali SWOT-analiza temelji na opredelitvah prednosti, slabosti, nevarnosti in poslovnih možnosti, ki jih ponuja omenjena alternativa poslovanja podjetja, pokaže nam, kje so temeljne poslovne vrzeli in kje lahko računamo na poslovne rešitve, ki temeljijo na poslovnih sposobnostih podjetja TET. Zbirni prikaz pomembnejših prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti omenjenega projekta podjetja je prikazan v tabeli 9.

Tabela 9: Zbirni prikaz pomembnejših prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti

PREDNOSTI: • nadaljevanje energetske dejavnosti, • povečanje proizvodnje električne energije, • uporaba ekološko prijaznega energenta, • večja ekonomičnost poslovanja.	SLABOSTI: • visoka investicijska sredstva, • visoki stroški poslovanja v prvih letih obratovanja, • ekonomika poslovanja v pogojih dereguliranih cen.
PRILOŽNOSTI: • nov energetski objekt s sodobno tehnologijo, • pridobitev strateških partnerjev kot novih investitorjev, • oblikovanje podjetja s konkurenčno ponudbo na trgu.	NEVARNOSTI: • težave pri pridobivanju strateškega partnerja, odpor lokalnega in širšega regionalnega okolja do sprememb, • povečanje konkurence na dereguliranem energetskem trgu, • neusklajenost razvoja upravljavca plinovodnega omrežja.

Vir: Ocena avtorja, 2004-2005.

Temeljna prednost tega projekta je, da se TET preoblikuje v družbo s sodobnimi proizvodnimi enotami, novimi tehnologijami in novim energentom. Temeljna slabost te usmeritve pa so nedvomno visoki investicijski stroški ter ekonomika poslovanja. Največjo nevarnost pa pomeni dolgotrajno odločanje na državni ravni, kar onemogoča pridobivanje strateškega partnerja.

Izgradnja nove plinsko-parne elektrarne je tehnološko in ekološko sprejemljiva rešitev za podjetje. Njeno ekonomsko učinkovitost pa bo potrebno še dokazati z upoštevanjem napovedi cene zemeljskega plina in s prodajno ceno električne energije.

6.1.1.3 Izgradnja objekta za termično obdelavo odpadkov

Trenutna dejstva, zastarela tehnologija ter ekološko vprašljiv energent nedvomno ne govorijo v prid dolgoročnemu obstoju podjetja TET. Z izgradnjo čistilne naprave za razžveplanje dimnih plinov si je podjetje podaljšalo svojo trenutno življenjsko dobo do leta 2015, ko se izteče ekonomska in tehnološka upravičenost delovanja enote TET-2. Od tega trenutka dalje perspektiva podjetja še ni znana, vendar pa je iz strategije dolgoročnega razvoja slovenskega elektroenergetskega gospodarstva moč razbrati, da je obstoj podjetja TET s preusmeritvijo na nov energent za proizvodnje električne energije in s tem posodobitvijo tehnologije, ki bi bila okolju bolj prijazna, zagotovljen. V interesu države je vsekakor, da zmanjša na najnižjo možno raven izpostavljenost do nezanesljive oskrbe z električno energijo, ki pa se s povečano odvisnostjo do uvoza električne energije nedvomno poveča.

Ena izmed smeri razvoja podjetja, ki se ponuja po letu 2015 in katera bi pomenila dolgoročni obstoj podjetja na trgu z električno energijo, je proizvodnja električne energije in toplotne energije s sortiranimi komunalnimi odpadki in v kombinaciji z obnovljivimi viri, to je lesno biomaso ter soproizvodnjo električne in toplotne energije. Glavni energent je visoko kaloričen premog, dopolnilni energent pa bi bili komunalni odpadki v kombinaciji z obnovljivimi viri.

EU posveča posebno pozornost v vrsti svojih dokumentov⁷ proizvodnji električne energije iz obnovljivih virov. Osnovni cilj je zmanjševanje okoljskih vplivov celotnega cikla pridobivanja energije. Obnovljivi viri⁸ so pomemben vir primarne energije v Sloveniji, povečanje njihovega deleža pa je ena izmed prednosti energetske in okoljske politike države. Ob upoštevanju, da se okoli 70 % celotne primarne energije za potrebe Slovenije uvozi, se obnovljive vire energije, poleg njihovih ugodnih socialnih in okoljskih učinkov, šteje tudi kot pomembno nacionalno strateško zalogo energije. Slovenija ima zelo dober naravni potencial za rabo obnovljivih virov v proizvodnji energije, saj je pokritost z gozdovi približno 54 % in spada v sam evropski vrh.

Energetski zakon, ki pri nas ureja trg z električno energijo, spodbuja in daje prednost obnovljivim virom pred neobnovljivimi viri, tovrstnim proizvajalcem pa namenja status kvalificiranega proizvajalca⁹ električne energije. Proizvodnji električne energije iz obnovljivih virov ali kvalificirane proizvodnje zakon zagotavlja odkup celotne proizvedene električne energije najmanj pod enakimi pogoji, kot trenutno veljajo na organiziranem trgu. V primeru, da kvalificirani proizvajalec prodaja električno energijo neposrednemu končnemu kupcu ali trgovcu z električno energijo, ima prodajalec pravico do premije na prodano količino.

Kot alternativni energent za proizvodnjo električne energije so predvideni tudi komunalni odpadki. Problematika ravnanja z odpadki postaja v Sloveniji zelo resna, saj se srečujemo s problemom, kaj narediti z odpadki iz naselij ter iz industrije in obrti, ki jih letno proizvedemo, pri čemer količine še naraščajo. Na to stanje je vplival naš dosednji odnos do odpadkov v družbi in pri posameznikih, slaba organiziranost, pomanjkanje pravne regulative ter negativen odnos do objektov za ravnanje z odpadki.

Trenutno sta v Sloveniji splošno uveljavljena načina ravnanja z odpadki dva: odstranjevanje odpadkov z mesta nastanka in odlaganje na bolj ali manj urejenih odlagališčih komunalnih odpadkov, pri čemer marsikatero od odlagališč ni ustrezno urejeno. Se pa srečujemo s pomanjkanjem odlagalnega prostora na sedanjih komunalnih odlagališčih, ki so večinoma

⁷ Zelena knjiga, Bela knjiga, Energetske listine, Direktiva o promociji proizvodnje električne energije iz obnovljivih virov in druge.

⁸ Med obnovljive vire sodijo: biomasa, sončna energija, hidroenergija, energija vetra ter geotermalna energija.

⁹ Pojem kvalificirane proizvodnje električne energije je uvedel energetski zakon z namenom povečanja obsega električne energije, ki se proizvaja na okolju prijazen način. Sem sodi proizvodnja električne energije iz obnovljivih virov ali odpadkov in soproizvodnja električne energije in toplote z nadpovprečno visokim izkoristkom.

neustrezno locirana in razpršena v prostoru ter večinoma urejena po nizkih okoljevarstvenih standardih.

Da bi vzpostavili nek integralen koncept ravnanja z odpadki, ki bi bil skladen s sprejetimi Strateškimi usmeritvami RS za ravnanje z odpadki in Strategijo prostorskega razvoja RS ter skladno z zakonodajo EU, je potrebna gradnja regijskih centrov za ravnanje z odpadki. Za toplotno obdelavo odpadkov (državna raven) pa je predvidena razdelitev države na zahodno in vzhodno območje, vsako s svojimi objekti in napravami, potrebnimi za termično obdelavo odpadkov.

Po splošnih ocenah in na podlagi zbranih in objavljenih podatkov se ocenjuje, da je v Sloveniji odpadkov, ki so primerni za termično obdelavo, od 500.000 do 550.000 ton na leto. Glede na trenutno situacijo in ob upoštevanju usmeritev strategije ravnanja z odpadki bi Slovenija potrebovala dva sodobna objekta za termično obdelavo odpadkov s kapaciteto posameznega okoli 200.000 do 250.000 ton na leto.

Soproizvodnja električne energije in toplote ali kogeneracija je s stališča celotnega energetskega izkoristka nedvomno najboljša oblika izkoriščanja in pretvorba energije, pomembna je tudi z vidika varovanja okolja. Kot energenti se uporabljajo fosilna goriva, največkrat je to premog, v kombinaciji z obnovljivimi viri oziroma komunalnimi odpadki. V EU je ta oblika proizvodnje energije proglašena za najprimernejšo tehnologijo za izkoriščanje energije fosilnih goriv in s tem zmanjševanja emisij škodljivih plinov v zrak. V primerjavi z ločeno proizvodnjo električne energije in toplote ima sproizvodnja boljši izkoristek pretvarjanja energije goriva, zaradi tega manjši vpliv na okolje, počasnejše izrabljanje fosilnih goriv in nenazadnje zmanjšanje uvozne odvisnosti. V sproizvodnji je lahko izkoristek goriva od 80–90 %, pri čemer je do polovice koristne energije električna energija, ostalo pa je toplotna energija. Slovenija spodbuja sproizvodnjo električne in toplotne energije. Država spodbuja financiranje projektov sproizvodnje v obliki nepovratnih subvencij ter ugodnih kreditov za financiranje investicij. Sproizvodnja električne in toplotne energije ima prav tako status kvalificirane proizvodnje.

6.1.1.3.1 Opis investicije

Podjetje predvideva izgradnjo energetskega objekta premogovne tehnologije z zgorevanjem premoga v vrtnični plasti z močjo 250 MW. Kot energent bi se uporabljal visoko kaloričen premog svetovnega pasu kakovosti približno 26 MJ/kg, dopolnilni energent pa bi bili primerno sortirani komunalni odpadki (med 60.000-80.000 ton letno). Predpostavka pri uporabi takšnega dopolnilnega energenta je, da se zagotovi ustrezno zbiranje in sortiranje komunalnih odpadkov. Poudariti je potrebno, da v Sloveniji še ni dogovorjen ustrezen sistem ravnanja s komunalnimi

odpadki. Komunalni odpadki morajo biti drugače sortirani od odpadkov, ki se kurijo v sežigalnicah. Objekt bi bil zgrajen v obdobju 3,5 do 4 let, življenjska doba objekta je 35 let.

6.1.1.3.2 Ocenjena vrednost investicije

Ocenjena vrednost investicije v objekt za termično obdelavo odpadkov znaša 72 mrd SIT oziroma 300 mio evrov.

Viri financiranja izhajajo iz nacionalnega programa varstva okolja, kateri predvideva na področju ravnanja z odpadki naslednje vire financiranja, katerih ocenjena višina je definirana z Odlokom o operativnem programu odstranjevanja odpadkov s strategijo zmanjševanja odloženih količin biološko razgradljivih odpadkov za obdobje v višini 26,2 mrd SIT¹⁰. Predvidevajo pa se tudi naslednji viri financiranja, in sicer: proračunska sredstva države, taksa na obremenjevanje okolja zaradi odlaganja odpadkov, krediti Razvojno ekološkega sklada RS, sredstva EU (predvsem sredstva iz kohezijskih skladov). Predpostavljeno je, da se bo v največji možni meri koristilo finančna sredstva, pridobljena s taksami (50 %) ter sredstva iz EU (kohezijski skladi – 50 %).

Tabela 10: Temeljni ekonomski parametri projekta

Temeljni ekonomski parametri projekta	
Strošek investicije	307 mio EUR
Strošek investicije na KW	1230 EUR/kW
Strošek plina	46 EUR/m ³
Število zaposlenih	50
Strošek CO ₂	1,27 EUR

Vir: TET 2004.

V izračunih sta upoštevana dva scenarija, višji obseg proizvodnje električne energije 1550 GWh in nižji obseg proizvodnje 1210 GWh, pri upoštevanju 4-odstotne donosnosti na vloženi kapital bi podjetje moralo realizirati na trgu električne energije ceno med 10,34 in 11,63 SIT/KWh. Konkurenčnost projekta je odvisna od gibanja cen premoga in opredelitve ravnanja z odpadki ter odnosov do takse CO₂.

6.1.1.3.3 Vrednostna analiza

Vrednostna analiza ali SWOT-analiza temelji na opredelitvah prednosti, slabosti, nevarnosti in poslovnih možnosti, ki jih ponuja omenjena alternativa poslovanja podjetja, pokaže nam, kje so temeljne poslovne vrzeli in kje lahko računamo na poslovne rešitve, ki temeljijo na poslovnih sposobnostih podjetja TET.

¹⁰ Uradni list RS, št.: 32/93, 1/96, 9/99 – Odl. US,56/99 – ZON, 22/00 – ZJS).

Tabela 11: Zbirni prikaz pomembnejših prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti

PREDNOSTI: • velika tržna niša v državi, • uporaba obnovljivih virov v proizvodnji električne energije, • kvalificiran proizvajalec, • nova tehnologija omogoča ekološko varno delovanje, • visoka proizvodnost in ekonomičnost postrojenja, • dodatno zaposlovanje delavcev, • pričakovani dobri poslovni rezultati, • visok izkoristek objekta – soproizvodnja.	SLABOSTI: • visoki stroški investicije, • slabo poznavanje novih tehnologij, • visoki stroški poslovanja v prvih letih poslovanja.
PRILOŽNOSTI: • upoštevanje nacionalne strategije ravnanja z odpadki, • izkoriščanje lokacije in dobre transportne povezave, • oblikovanje dolgoročne razvojne rešitve, • možnost toplotne oskrbe Trbovelj in Hrastnika.	NEVARNOSTI: • počasno sprejemanje strategije ravnanje z odpadki v Sloveniji, • odpor lokalnih skupnosti.

Vir: Ocena avtorja, 2004-2005.

Temeljna prednost omenjenega projekta je poslovna odločitev, ki je neodvisna od tveganj energetske bilance RS in deregulacije energetskega trga. Trg ravnanja s komunalnimi odpadki je poslovna dejavnost z relativno visoko dodano vrednostjo. Velika nevarnost pa obstaja nasprotovanje lokalne in regionalne skupnosti. Izgradnja objekta za termično obdelavo odpadkov izkorišča prostorske in transportne prednosti lokacije in omogoča soproizvodnjo električne in toplotne energije. Širša regija je v pomembnem obdobju prestrukturiranja in potrebuje sodobne in dolgoročne poslovne rešitve. Objekt ima dobre tržne in poslovne možnosti.

Pri primerjavi obeh projektov, torej plinsko-parne enote in objekta za termično obdelavo odpadkov, moramo upoštevati slednje. Gibanje cene zemeljskega plina je v prihodnosti veliko težje napovedovati kot gibanje cene premoga, vsekakor pa lahko računamo na realno hitrejšo rast cene plina glede na premog.

Premog je energent, katerega uporaba se zmanjšuje, ker je nabavna cena premoga obremenjena s taksami (CO₂, pepel), kar zmanjšuje njegovo konkurenčnost. Omenjene takse se nameravajo v prihodnosti še zviševati, kar bo konkurenčnost tega energenta dodatno zmanjšalo. Tudi koncept ravnanja s komunalnimi odpadki v RS še ni določen.

Odločitev med projektoma je povezana z odločitvami na dveh ravneh, na eni strani z odločitvijo države in njene strategije in politike na energetske, ekološke in gospodarske področju in na drugi strani z odločitvijo strateškega povezovanja podjetja.

6.2 Razvojna obdobja

Pri opredeljevanju razvojne usmeritve podjetja TET je potrebno izhajati iz treh potencialnih razvojnih usmeritev, ki so oblikovane na temelju vrzeli in poslovni sposobnosti podjetja. Podjetje TET ima pomembne razvojne mejnike, kar pa zahteva postopne korake odločanja o poslovanju podjetja. Opredeljujemo jih v obliki razvojnih zank, ki opredeljujejo temeljna razvojna protislovja posameznih alternativ.

6.2.1 Prvo razvojno obdobje je do leta 2009

Po tem letu se predvideva zaprtje rudnika Trbovlje-Hrastnik. Obstoječa elektrarna z domačim premogom izgublja pri zaprtju rudnika temeljni energent, na katerega je podjetje tehnološko vezano. Proizvodnja elektrike do leta 2009 je tudi povezana z investicijo v čistilno napravo za razžveplanje obstoječih emisijskih vrednosti premoga, ki ima daljši rok trajanja, to je do leta 2025. Vsi remontni postopki imajo rok trajanja, ki presegajo tehnološko dobo uporabe domačega premoga, predvideno do leta 2010–2015. Vsi investicijski posegi, to je obnova tehnologije in čistilna naprava, zahtevajo dodatna investicijska sredstva brez jasnih zagotovil o prihodnosti elektrarne. Protislovje, ki se izkazuje v tem obdobju, je neracionalno investiranje v čistilno napravo in posledično nove nasedle investicije zaradi počasnega odločanja lastnikov o nadaljnji usodi podjetja.

6.2.2 Drugo razvojno obdobje je do leta 2015

Drugo razvojno obdobje predvideva prehod na nov energent, ki je kakovostnejši premog in zahteva temeljito spremembo tehnologije in nove tehnološke spremembe po letu 2009. Sodobna tehnološka rešitev podjetja je povezana z investicijo v ustrezno ekološko sanacijo in to prav tako že v prvi fazi prilagajanja do leta 2009. Izbira tehnologije in velikost naprave mora ustrezati potrebam nacionalne energetske bilance ter investicijskim in poslovnim možnostim.

Odločanje o investiciji danes, o izgradnji čistilne naprave za razžveplanje dimnih plinov zahteva že odločitev o končnem energentu po letu 2009. Vsakršno investiranje v fazi do leta 2009 predstavlja končno razvojno rešitev, vendar pa odločanje o investiciji brez ustreznega vrednotenja končnih poslovnih učinkov (vrednotenje investicije od leta 2009 in naprej je

povezano z velikim tveganjem korektnega napovedovanja) in določanja končnih nosilcev tveganja je povezano z velikim poslovnim tveganjem. Zato je potrebno danes opredeliti obseg investicij glede na dokončno tehnološko rešitev po letu 2009 za obdobje do leta 2015.

6.2.3 Tretje razvojno obdobje je od leta 2015 naprej

Tretje razvojno obdobje od leta 2015 naprej je povezano z izgradnjo nove elektrarne, ki zahteva sovlagatelja oziroma strateškega partnerja, ki odloča o izbiri tehnologije, obsegu investicij in razvojni alternativni v okviru energetske bilance Slovenije. Prav tako poslovni partner nosi tveganja za poslovne odločitve glede na razvojno alternativo. V primeru investicije v objekt za termično obdelovanje odpadkov, ki temelji na lokacijskih prednostih, se kot strateškega partnerja in nosilca nove investicije vključuje državo. Saj EU dovoljuje subvencioniranje dejavnosti soproizvodnja električne in toplotne energije in je prednostna oblika proizvodnje električne energije.

Vse odločitve glede konkretne neposredne investicije so rezultat predhodnega odločanja glede strateškega partnerstva. Investicija v izgradnjo plinske elektrarne je povezana s privatizacijo družbe in z vstopom strateškega partnerja oziroma vključitvijo podjetja v državni energetski holding. Odločitev o objektu za termično obdelavo odpadkov za soproizvodnjo električne in toplotne energije pa predhodno zahteva potrditev razvojne možnosti s strani investitorja (države) in pridobitev ustreznih dovoljenj (prostorsko, ekološko in lokal politično dovoljenje).

In če povzamemo vsa dejstva razvojnega obdobja podjetja TET, lahko sklepamo naslednje: Prvič, prihodnja poslovna usoda podjetja TET je odvisna od projekcije energetske bilance Slovenije. Sedanje investicije v objekt podaljšujejo obratovanje do leta 2015, kar pa ne rešuje niti kratkoročne niti dolgoročne ekonomike poslovanja na dereguliranem in liberaliziranem trgu električne energije. Vse investicije v sedanji objekt, ki presegajo redno kratkoročno vzdrževanje, so nesmiselne, vse dotlej dokler ni opredeljena končna energetska, tehnološka, ekološka in poslovna prihodnost podjetja TET.

Drugič, vsaka sprememba energenta zahteva bodisi spremembo tehnologije oziroma izgradnjo novega energetskega objekta na tej lokaciji, ki bo poslovno in ekološko sprejemljiv. In nenazadnje je vsaka odločitev o dolgoročni prihodnosti podjetja TET povezana s strateškim in kapitalskim povezovanjem podjetja.

Delitev na tri obdobja ni mehanična, kar pomeni, da se časovna obdobja in poslovne alternative razvoja dejansko prekrivajo. Toda z vidika investicijskega potenciala družbe zahteva strateški razvoj odločanje o razvojnih prednostih.

6.3 Optimizacija štirih razvojnih možnosti

Vse tri razvojne alternative dolgoročnega razvoja podjetja TET so med seboj delno komplementarne. Različice imajo nekatere skupne razvojne značilnosti, vendar pa se med seboj razlikujejo glede potencialnega tveganja.

Alternativi investiranja v plinsko-parno enoto in objekt za termično obdelavo odpadkov ponujata tehnološke rešitve za podjetje, strateška partnerstva in dolgoročne pogoje delovanja. Ključna pri obeh alternativah pa sta izbor investitorja oziroma strateškega partnerja in visoka vrednost investicijskega projekta in s tem povezano poslovno tveganje, ki ga pri projektu plinsko-parne enote nosi strateški partner, v primeru termične obdelave odpadkov pa država, ki z zakonodajo in regulativo minimizira poslovna tveganja. Izpostavljeni so tudi relativno visoki stroški delovanja v primeru plinsko-parne enote na eni strani ter na drugi strani problematični politični pogoji za potrditev projekta termične obdelave odpadkov.

Naprava za razžveplevanje dimnih plinov in plinsko-parna enota sta ekonomsko tvegana projekta, ker sta vezana na pogoje liberaliziranega energetskega trga, ki tržno določa cene vhodnih energentov in cene električne energije na trgu. Pri tem je tudi zelo tvegano napovedovanje gibanja cen, tako cen premoga kot cen zemeljskega plina. Z vidika tveganja ima tako projekt termične obdelave odpadkov največ možnosti.

Poslovne sposobnosti so opredeljene z energetsko dejavnostjo podjetja. Projekt naprava za razžveplevanje dimnih plinov ohranja optimalno število zaposlenih, ki izhaja tudi iz racionalizacije poslovanja podjetja. Oba druga potencialna projekta pa ponujata potencialni razvoj podjetja in dodatno zaposlovanje, zahtevata tudi dodatno usposabljanje zaposlenih na področju trženja. Ekonomske finančne sposobnosti financiranja projektov so najmanj pomembne pri projektu naprava za razžveplevanje dimnih plinov, zelo zahtevne pa so za obe drugi alternativni.

Za podjetje TET je realna razvojna alternativa ohranjanje obstoječega konkurenčnega položaja elektrarne na domačem trgu, širitev na nova poslovna področja s selektivnim investiranjem v najzahtevnejše energetsko-ekološke projekte in dolgoročen razvoj poslovne učinkovitosti in družbe.

7 URESNIČEVANJE IN NADZOR STRATEGIJE PODJETJA TERMOELEKTRARNA TRBOVLJE

Strategijo poslovanja podjetja TET sestavljajo poslovna vizija in dolgoročni poslovni cilj podjetja ter razvojne možnosti razvoja z načini uresničevanja poslovnih sprememb. Medtem ko govorijo cilji o tem, kam želi podjetje priti, govorijo strategije o tem, kako tja priti.

Za uspeh poslovnega načrtovanja je pomembno, da je glavni cilj zasnovan na realnih možnostih ter da poti za doseganje cilja upoštevajo vsa tveganja spremenljivega poslovnega okolja. Za vodstveni menedžment družbe je odločujoče, ali uspe v poslovnem okolju družbe uveljaviti kulturo poslovnih sprememb. Poslovne spremembe, katere napoveduje strategija poslovanja, so nuja današnjega dne in poslovno okolje podjetja jih mora sprejeti kot potrebo za doseganje cilja.

Po skrbnem ocenjevanju in analizi vseh dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje strategije, ter po že izoblikovani strategiji sledi proces njenega uresničevanja. Zaključek in obenem že začetek novega kroga strateškega planiranja predstavlja proces kontrole uresničevanja planov. Prva kontrola uresničevanja planov je že konkretizacija kratkoročnih in srednjeročnih planov. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov planiranih od realiziranih.

TET potrebuje za izvedbo poslovnih sprememb močno in vplivno vodstvo ter večjo vlogo in odgovornost drugih vodstvenih ravni. TET namesto trenutno uveljavljenega načina vodenja razvija nov način vodenja, kar pomeni, da ima uprava podjetja jasno vizijo in podjetniško strategijo razvoja, da uprava podjetja spodbuja sodelavce k skupnim ciljem in nanje prenaša določene pravice in obveznosti in da ohranja vlogo svetovalca in koordinatorja poslovnih sprememb.

Vodstveni menedžment podjetja TET se zaveda, da je potrebno neprestano spodbujati kulturo poslovnih sprememb prek različnih oblik poslovnega komuniciranja, decentraliziranih organizacijskih sprememb in drugačnega načina vodenja.

Poslovna strategije je način povezovanja ciljev, dolgoročne poslovne politike in izvedbenega nadzora. Uresničitev strateških poslovnih usmeritev je pri tem najpomembnejša naloga. Učinkovitost uresničevanja strateških razvojnih ciljev v podjetju TET pa je zagotovljena z naslednjimi dejanji: uveljavljanja sistema poslovnega načrtovanja v TET, sistema strateškega spremljanja in analize stroškov, sistema notranje revizije poslovanja in nadzor nad posameznimi strateškimi usmeritvami, sistema poslovne standardizacije in merjenja poslovne odličnosti ter sistema vodenja in decentralizacije posloven odgovornosti.

Ne gre pa prezreti dejstva, da je za uresničevanje načrtane strategije poslovanja podjetje TET neposredno odgovorna tudi energetska politika države, ki prek svoje funkcije lastnika v energetskih družbah usmerja razvoj teh podjetij.

8 SKLEP

Globalizacija in združitev posameznih trgov v en celoten trg je tudi na energetskega področju pustila sledi. Konec devetdesetih je prinesel nov trend sproščanja tržnih mehanizmov v energetiki na globalni ravni. V preteklosti so bili nacionalni trgi električne energije ločeni otoki znotraj Evrope. Proizvodnja, distribucija in dobava električne energije so bile dejavnosti v rokah državnih monopolov. V letih po letu 1996 so se trgi električne energije začeli odpirati konkurenci, elektrika je postala tržna dobrina. Evropa namreč deluje v smeri liberalizacije notranjega trga na vseh področjih in trg električne energije ni izjema.

Kot ključne cilje procesa deregulacije in liberalizacije trga električne energije bi lahko navedli povečanje učinkovitosti v elektroenergetskih podjetjih, uvedbo konkurence na proizvodnem trgu, trgu na debelo in trgu na drobno, posledično zniževanje cen električne energije, zagotovitev varne dobave električne energije, pritegnitev znanja in tujega kapitala v panogo ter in predvsem zmanjšanje prevelikega nadzora države nad sektorjem.

V Sloveniji se s prestrukturiranjem elektrogospodarstva in z liberalizacijo trga z električno energijo od leta 1999 s sprejetjem energetskega zakona soočamo s pomanjkanjem proizvodnih virov, kajti zahteve EU po spoštovanju okoljevarstvenih ukrepov, po zagotavljanju varne in zanesljive oskrbe ter po odprtju notranjega trga z električno energijo so si pogosto protislovne, projekti izgradnje novih proizvodnih virov pa so zaradi tržnega vrednotenja električne energije ter posledično nizkih cen ves čas močno na meji rentabilnosti. Postavlja se vprašanje, kako bo Slovenija zagotovila normalno oskrbo gospodarstva z električno energijo, se ubranila večjih motenj pri njeni dobavi in se izognila škodi v gospodarstvu, ki neizogibno nastaja pri takih motnjah. Odgovor se veže na vprašanje, ali naj bi se zagotavljanje kakovostne in cenovno primerne električne energije zaupalo trgu ali mora pri tem sodelovati država? Sodelovanje države pri podpori v investicije v nove in posodobljene proizvodne vire električne energije je neizogibno. Zanašanje na uvoz električne energije je lahko pogubno za gospodarstvo države, saj je viškov električne energije v Evropi malo. Zato sodobni trg električne energije ne sme biti stihijski, ampak podrobno nadzorovan. V tem smislu pojem deregulacija ni ravno najboljši, bolje bi ustrezal pojem reregulacija ali ponovna ureditev trga, ki je drugače nadzorovan oziroma usmerjen.

V Sloveniji izhaja to usmerjanje iz nacionalnega energetskega programa in energetske bilance, ki v sebi nosita strategijo razvoja elektrogospodarstva in dajeta energetske družbi usmeritev v smislu tržnih potreb po energiji. Odločitev teh družb na odprtem trgu za nove naložbe v povečane proizvodne zmogljivosti pa je odvisna predvsem od ekonomskih pričakovanj in strateških povezovanj ter donosnosti posamezne naložbe in z njo povezanih tveganj.

Termoelektrarna Trbovlje je del slovenskega elektrogospodarstva in družba z dolgotrajno tradicijo na trgu z električno energijo in to tradicijo namerava razvijati tudi v bodoče, glavni cilj podjetja je postati sodobna energetska družba. Zaveda pa se na eni strani spremenjenih tržnih razmer ter na drugi strani preživetje tehnologije, na kateri trenutno izvaja svojo pridobitno dejavnost. Kako bo podjetje udeležilo svoj dolgoročni cilj, govori poslovna strategija podjetja, ki povzema usmeritve globalne slovenske elektroenergetske strategije in na njih gradi svojo poslovno strategijo.

Podjetje lahko preživi v novih pogojih konkurenčnega energetskega trga samo ob radikalnem tehnološkem in poslovnem prestrukturiranju, ki mora na dolgi rok, predvsem po letu 2009, zagotoviti poslovno kontinuiteto, ki je ekološko, proizvodno, tržno in poslovno sprejemljiva.

Poslovna strategija podjetja temelji na razvojnih možnostih. Prva razvojna možnost je gradnja naprave za razžveplanje dimnih plinov in pomeni ohranjanje obstoječega položaja proizvajalca energije s poslovno prenovo in racionalizacijo poslovanja ter ekološko sanacijo, ki je povezana z obstoječo tehnologijo in zapiranjem rudnika Trbovlje-Hrastnik ter s prilagoditvijo na nov energent. Druga razvojna možnost je širitev temeljne poslovne dejavnosti in povečanje obsega proizvodnje električne energije z izgradnjo plinsko-parne elektrarne, ki pa je povezana s strateškim povezovanjem. Tretja možnost je izgradnja energetske-ekološkega objekta, ki kot energent uporablja premog v kombinaciji s komunalnimi odpadki in z obnovljivimi viri, to je lesno maso. Ta možnost temelji na strateškem partnerstvu ter pridobljenih ustreznih dovoljenjih, pridobljenih na državni, regionalni in lokalni ravni.

Vsi omenjeni razvojni vidiki tvorijo zaključen krog in jih podjetje povezuje v tri obdobja, in sicer do leta 2009, do leta 2015 ter od 2015 naprej, ki hkrati predstavljajo postopno razvojno spreminjanje družbe TET. Delitev na tri obdobja ni mehanična in pomeni, da se časovna obdobja in poslovne možnosti razvoja dejansko prekrivajo. Toda z vidika investicijskega potenciala družbe zahteva strateški razvoj odločanje o razvojnih prednostih.

Odločitev med razvojnima možnostma – izgradnja plinsko-parne elektrarne oziroma investiranje v objekt za termično obdelavo odpadkov – je povezana z odločitvami na dveh ravneh, in sicer od državne strategije in politike na energetske, ekološke področju in gospodarskem področju do strateškega povezovanja s potencialnimi partnerji, ki bi vstopili v razvojni projekt z novimi finančnimi sredstvi.

S poslovno strategijo bo podjetje doseglo konkurenčni položaj elektrarne na energetske trgu, širitev na nova poslovna področja s selektivnim investiranjem v energetske-ekološke objekte in dolgoročen razvoj poslovne učinkovitosti.

LITERATURA

1. Amara Roy: Strategic Planning In A Changing Corporate Enviroment. Oxford: Long Range Planning, 13 (1980, 4 str. 216).
2. Andrews Kenneth R.: The Concepts Of Corporativ Strategy. Homewood: Irwin, 1987. 132 str.
3. Ansoff Igor H.: Strategic Management. London: Macmillan, 1981. 236 str.
4. Black J. Stewart, Porter Lyman W.: Management: Meeting New Challenges. Upper Sadle River (New Jersey): Prantice Hall, 2000. 648 str.
5. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
6. Brigham, Eugene F.: Fundamentals of financial management, 7 th ed .. Fort Wooth: The Dryden Press, 1995. str. 13.
7. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 248 str.
8. David Fred R.: Strategic Management: Concepts & Cases. 8th ed.. Sadle River (New Jersey): Prantice Hall, 2001. 432 str.
9. Dress Gregory G., Miller Alex: Strategic Management. Singapore: Mcgreww-Hill, 1993. 924 str.
10. Glass E. Harold: Handbook of Business Strategy: 1989/1990 Yearbook. Boston (New York): Warren, Gorham & Lamont, 1989. 384 str.

11. Higgins M. James, Vancze W. Julian: Strategic Management Concepts. Orlando: The Dryden Press, 1993. 488 str.
12. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic Management. 4th ed. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1993, str 124, 126, 172.
13. Kotler Philip: Marketing management-trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
14. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1983. 400 str.
15. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987. 365 str.
16. Luffman Georg et al.: Strategic Management: An Analytical Introduction. Oxford: Blackwell Business, 1996. 499 str.
17. Napuk, Kerry: The strategy – Led Business. McGraw Hill Company. 1993, str. 3, 224.
18. Petrin Tea: Študijsko gradivo. Podiplomski študij podjetništva. Ekonomska fakulteta, 1998/99.
19. Porter Michael E.: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 str.
20. Porter Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1985. 540 str.
21. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Ljubljana (i.e.) Radovljica: Didakta, 1991. 366 str.
22. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 289 str.
23. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
24. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 394 str.

25. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
26. Rozman Rudi: Strateško planiranje v podjetju. Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Ljubljana: LM Veritas, 1995. str. 103, 113
27. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
28. Thompson Arthur A., Strickland Alonzo J.: Strategic Management: Concepts & Cases. 11th ed.. Irwin / McGraw-Hill, 1999. 376 str.
29. Wheelen Thomas L., Hunger J. David: Strategic Management and Business Policy. 5th ed.. Reading: Addison-Wesley Publishing, 1995. 1217 str.
30. Wheelen Thomas L., Hunger J. David: Strategic Management. Reading: Addison-Wesley Publishing, 1996. 441 str.
31. Wilson, I.: Realizing the Power of Strategic Vision, Oxford: Long Range Planning. London: Pergamon Press, 25 (1992), 5, str. 18–28.

VIRI

1. Bilance uspeha in izkazi uspeha podjetja, 2000. Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o., 2000.
2. Bilance uspeha in izkazi uspeha podjetja, 2001. Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o., 2001.
3. Bilance uspeha in izkazi uspeha podjetja, 2002. Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o., 2002.
4. Bilance uspeha in izkazi uspeha podjetja, 2003. Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o., 2003.
5. Poslovno poročilo podjetja za 2000. Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o., 2000.
6. Poslovno poročilo podjetja za 2001. Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o., 2001.

7. Poslovno poročilo podjetja za 2002. Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o., 2002.
8. Poslovno poročilo podjetja za 2003. Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o., 2003.
9. Strategija in dolgoročne bilance proizvodnje električne energije za RS za obdobje 2001–2020. Ljubljana: Elektroinštitut Milan Vidmar, 2003. 125 str.
10. Strategija razvoja proizvodnje električne energije do leta 2015 za potrebe priprave NEP. Ljubljana: Elektroinštitut Milan Vidmar, 2003. 20 str.
11. Usmeritve razvoja podjetja. Interno gradivo. Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o., 2001. 70 str.
12. EGL (Elektrizitäts-Gesellschaft Laufenburg AG) <http://www.egl.ch>.
13. Ministrstvo za okolje in prostor in energijo. Ljubljana: Energetska bilanca za leto 2004, 2003. 25 str.
14. Ministrstvo za okolje in prostor in energijo. Ljubljana: Energetska bilanca za leto 2005, 2004. 25 str.