

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ELEKTRO LJUBLJANA NA POTI V TRŽENJSKO  
NARAVNANO PODJETJE**

Ljubljana, september 2007

JASNA MIHELČIČ

## **IZJAVA**

Študentka Jasna Mihelčič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Iče Rojšek in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 13.09.2007

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. SLOVENSKI TRG Z ELEKTRIČNO ENERGIJO</b> .....	2
2.1. Trg električne energije v Sloveniji pred Energetskim zakonom.....	3
2.2. Spremembe trga električne energije v Sloveniji po uvedbi Energetskega zakona.....	3
2.3. Udeleženci na slovenskem trgu električne energije .....	5
2.4. Organiziran trg z električno energijo.....	7
2.5. Spremenjeni poslovni koncepti elektroenergetskih podjetij v Sloveniji .....	9
<b>3. TRŽENJE STORITEV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH</b> .....	10
3.1. Povezava med električno energijo in storitvami .....	10
3.2. Trg z električno energijo kot medorganizacijski trg .....	12
3.2.1. Trženje na medorganizacijskem trgu.....	13
3.2.2. Prodaja in nakup celovitih rešitev .....	16
3.3. Liberalizacija trgov z električno energijo v Evropi in izkušnje tujih podjetij .....	16
<b>4. ANALIZA STORITEV V PODJETJU ELEKTRO LJUBLJANA</b> .....	20
4.1. Predstavitev dejavnosti podjetja Elektro Ljubljana.....	20
4.2. Tržne storitve podjetja Elektro Ljubljana .....	22
4.2.1. Prodaja električne energije .....	22
4.2.2. Podatkovne storitve.....	23
4.2.3. Svetovalne storitve.....	23
4.2.4. Električni priključki .....	24
4.2.5. Telekomunikacijske storitve, inženiring in druge storitve v podjetju .....	25
4.3. Tržno okolje podjetja Elektro Ljubljana, d.d. ....	26
4.3.1. Opredelitev konkurentov na trgu podjetja Elektro Ljubljana .....	26
4.4. Analiza odjemalcev podjetja Elektro Ljubljana .....	30
4.4.1. Segmentacija odjemalcev .....	30
4.4.2. Raziskava zadovoljstva odjemalcev .....	33
4.5. PSPN analiza.....	35
<b>5. SMERNICE ZA STRATEGIJO NASTOPA NA TRGU V PODJETJU ELEKTRO LJUBLJANA</b> .....	37
5.1. Razvoj odnosov z odjemalci .....	41
5.2. Organizacijska klima .....	42
5.3. Ponudba novih storitev .....	43
5.4. Skupno trženje vseh storitev .....	43
<b>6. SKLEP</b> .....	45
<b>LITERATURA</b> .....	47
<b>VIRI</b> .....	48
<b>PRILOGE</b>	

## 1. UVOD

Električna energija je blago s specifičnimi lastnostmi in si danes brez nje ne predstavljamo več življenja ter jo imamo za samoumevno. Kot vse plati sodobnega gospodarstva se tudi energetski sektor vseskozi razvija in uvaja spremembe ter nove tržne pristope. V preteklosti je bil trg z električno energijo državno reguliran. Deregulacija trga z električno energijo se je v Sloveniji začela konec leta 1999 s sprejetjem Energetskega zakona. Njegova glavna naloga je bila uvedba postopne liberalizacije tržnih odnosov na področju oskrbe z električno energijo in zemeljskim plinom. Na omenjenih področjih so namreč prisotni vsi pomembni elementi trga: ponudba, povpraševanje, distribucija, trgovanje, tržno komuniciranje, udeleženci, cena in podoba.

Odnosi med udeleženci na trgu, to so proizvajalci, distributerji in odjemalci električne energije, so se na področju oskrbe z električno energijo danes, v primerjavi s situacijo pred uvedbo Energetskega zakona, povsem spremenili. Spremembe v zakonodaji so in bodo tudi v prihodnje povzročile povečanje učinkovitosti elektroenergetskih podjetij, konkurenčnosti, znižale cene električne energije ter omogočile uvedbo novih storitev. Če bo želelo podjetje kot je npr. javno podjetje Elektro Ljubljana obdržati korak s konkurenco na trgu, bo moralo preiti od proizvodne v trženjsko naravnost.

Spremembe na trgu električne energije so občutili vsi udeleženci na trgu, tako veliki odjemalci električne energije, ki se po Energetskem zakonu klasificirajo za t.i. upravičene odjemalce, kmalu pa tudi manjši gospodinjstvi oziroma t.i. tarifni odjemalci. Časi monopolnega položaja lokalnega distributerja so minili, saj danes lahko upravičeni odjemalec izbira med več ponudniki električne energije ter je tako postal enakovreden partner pri oblikovanju pogodbene cene in plačilnih pogojev za dobavljeno električno energijo. Proste roke pri izbiri distributerja električne energije so dobili tudi tarifni odjemalci in pričakovati je, da bo konkurenca na trgu izbojevala ugodnejši položaj tudi za njih. Ponudba elektroenergetskih podjetij se mora vedno bolj prilagajati trgu, predvsem odjemalcem na njem ter jim ponuditi individualno obravnavo, svetovanje o učinkoviti in varčni rabi električne energije ter druge dodatne storitve. Dobavitelji električne energije se morajo vedno bolj ravnati po zakonitostih trženja storitev na medorganizacijskem trgu, saj se bodo porabniki vedno bolj zavedali možnosti izbire. Če bo podjetje uspešno pri sklepanju pogodb z upravičenimi odjemalci, pa mu bo to prineslo kar nekaj referenc tudi pri pridobivanju množice gospodinjstevskih odjemalcev.

Namen tega diplomskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter izkušenj iz prakse slovenskih in tujih podjetij za distribucijo električne energije preučiti obstoječe storitve podjetja Elektro Ljubljana, d.d. Čeprav obravnavano podjetje ponuja svoje storitve tudi na trgu gospodinjstev, se bom v nalogi osredotočila na medorganizacijski trg oziroma na segment t.i. upravičenih odjemalcev, to so podjetja, ter možne strategije nastopa na trgu in uvedbo novih storitev v ponudbo Elektra Ljubljana na tem trgu.

Cilj diplomskega dela je pripraviti smernice za možne strategije trženja električne energije in sorodnih energetskih oziroma neenergetskih storitev ter uvedbo sorodnih storitev v asortiment podjetja. V diplomskem delu bom opravila analizo elektrogospodarskega sektorja ter tako analizo okolja podjetja Elektro Ljubljana, d.d.. Povzela bom tudi izkušnje nekaterih tujih podjetij v elektrogospodarski panogi ter poskusila izločiti smernice po katerih bi se lahko ravnali slovenski distributerji električne energije pri razvoju in vpeljavi novih produktov in storitev na trg. Nadaljevala bom s samo predstavitvijo podjetja Elektro Ljubljana ter s PSPN analizo za izbrano podjetje ter postavila smernice za strategije trženja električne energije ter spremljajočih storitev.

## **2. SLOVENSKI TRG Z ELEKTRIČNO ENERGIJO**

Oblikovanje enotnega trga je glavna prioriteta Evropske Unije (v nadaljevanju EU) na področju energetske politike že od konca 80ih let, ko se je pričela izvajati revolucionarna politika liberalizacije energetskih trgov. EU se je odločila za uvajanje konkurenčnega trga za električno energijo (v nadaljevanju EE) zaradi gospodarskih razlogov, saj je obstoj zaprtih nacionalnih energetskih gospodarstev nezdržljiv s konceptom enotnega in konkurenčnega gospodarskega prostora. Glavni vzrok za deregulacijo sektorja je bila želja po povečanju učinkovitosti elektroenergetskih podjetij in sistema, kot težko pričakovan stranki učinek pa znižanje cen EE za uporabnike<sup>1</sup>.

Podjetjem iz EU predstavljajo konkurenco vsa podjetja po svetu, pri tem pa cena EE igra pomembno vlogo. Z nižjo ceno EE imajo porabniki nižje stroške, s tem pa podjetje pridobi pomembno konkurenčno prednost na trgu. Dejstvo je, da je bila cena EE v Evropi v začetku devetdesetih let občutno višja od cene v ZDA in Avstraliji, zato je bila nujnost reforme še bolj očitna. Z uvedbo skupnega trga bi nastal ogromen notranji trg, kjer se srečujeta ponudba in povpraševanje po EE iz celotne EU brez notranjih meja (Klom, 1996, str. 32).

S pridružitvijo EU se je tudi Slovenija zavezala k spremembam in prilagoditvam na vseh področjih, tudi na področju oskrbe z EE. Temelj za začetek procesa vzpostavljanja in odpiranja trga v Sloveniji predstavlja leta 1999 sprejet Energetski zakon<sup>2</sup> (v nadaljevanju EZ). EZ je prinesel v slovenski energetski sektor tržne razmere, prilagoditev novim razvojnim smerem v energetiki in usklajenost slovenske zakonodaje z zakonodajo EU.

---

<sup>1</sup> Cena kWh električne energije v Sloveniji se je v letu 2007 povečala že za 6,1% in še se bo. Zaradi do sedaj reguliranih cen električne energije za tarifne odjemalce so prodajalci električne energije soočeni z neracionalnim naraščanjem porabe električne energije. Prodajna cena tarifnim odjemalcem je bila zaradi reguliranja nižja kot nakupna cena električne energije za dobavitelje. V Sloveniji lahko po 1.7.2007 pričakujemo, da bodo podjetja dvignila ceno električne energije in jo izenačila z evropskimi cenami (Jurko, 2007, str. 7).

<sup>2</sup> Energetski zakon (Uradni list RS, št. 79/99, 8/00).

## 2.1. Trg električne energije v Sloveniji pred Energetskim zakonom

Pred uveljavitvijo energetskega zakona so podjetja elektrogospodarstva imela status gospodarskih javnih služb in so poslovala na podlagi administrativno določenega globalnega plana, ki ga je sprejela vlada. Celoten elektroenergetski sistem je temeljil na medsebojni povezanosti energetskih podjetij, prenosnega podjetja (ELES – Elektro Slovenija), osmih proizvodnih podjetij in petih distribucijskih podjetij.

Osrednja vloga v sistemu je pripadala ELES-u, ki je kot edini odjemalec (*angl. single buyer*) na trgu EE kupoval od proizvajalcev ter jo prodajal distribucijskim podjetjem ter večjim porabnikom. Poleg tega je skrbel za zanesljivost in celovitost sistema, izravnavanje odstopanj, uvoz in izvoz, prenos ter tranzit EE. Distribucijska podjetja so prevzeto EE distribuirala ter jo prodajala končnim porabnikom priključenim na njihovo omrežje. Pri tem je administrativno določena cena vsebovala ceno za uporabo omrežij ter tudi ceno EE. Vlada je izvajala tudi diferenciacijo cen, saj je določenim državnim podjetjem prodajala EE po nižjih cenah. Stroški državne regulative pa so se preko visokega pribitka na proizvodno ceno prevalili na porabnike. Ves prihodek od prodaje, ki je pritekel v sistem, se je razdeljeval med podjetja na podlagi letnih planov, ki jih je določila vlada (Poročilo o delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2001, 2002).

Elektrogospodarstvo je torej do leta 2001 delovalo kot centralno plansko voden sistem<sup>3</sup> brez ustreznih tržnih mehanizmov, ki bi spodbujali njegovo večjo učinkovitost delovanja. Togost sistema in zahtevne licenčne procedure so preprečevale vstop novih ponudnikov ali gradnjo novih proizvodnih zmogljivosti. Določene ponudnike EE je vlada preferirala in jim dajala prednost, večinoma zaradi njihovega učinkovitega lobiranja. Kljub togemu načinu vodenja, pa je bil razvoj elektroenergetskega sektorja usmerjen v pravo smer ter dobro izveden. Kljub težavam planskega načrtovanja, političnih vplivov in pomanjkanju finančnih sredstev je svojo vlogo dobro opravil in ni nikoli predstavljal ovire pri razvoju slovenskega gospodarstva (Brečević, Šaver, Bučar, 2003, str. 2).

## 2.2. Spremembe trga električne energije v Sloveniji po uvedbi Energetskega zakona

Korenit zasak v energetske politiki predstavlja sprejem EZ 15. oktobra 1999. V veljavo je stopil 15. aprila 2001, novela tega zakona pa leta 2004. Zakon sledi dvema direktivama EU<sup>4</sup>, ki sta bili sprejeti zaradi uvajanja konkurence in uveljavljanja enotnega evropskega energetskega trga. S tem zakonom se je začel proces odpiranja slovenskih trgov EE in plina. Namen zakona je zagotoviti konkurenco na trgu energije po načelih nepristranskosti in preglednosti, pri čemer se

---

<sup>3</sup> t.i. »Poolco« sistem (Philipson, Wills, 1999, str 218): le ena državna ali paradržavna institucija sprejema vse ponudbe s strani proizvajalcev in jih prenese na naslednje člene na tržni poti distribucije EE Taka institucija običajno opravlja tudi funkcije systemskega operaterja, kar pa v Sloveniji ni bilo tako organizirano v celoti.

<sup>4</sup> Directive 92/96/EC of the European Parliament and of the Council of 19 December 1996 concerning common rules for internal market in electricity, 1996; Directive 2003/54/EC of the European Parliament and of the Council of 26 June 2003 concerning common rules for internal market in electricity and repealing Directive 96/92/EC, 2003

upoštevava varstvo porabnikov in izvajanje učinkovitega nadzora nad oskrbo z energijo. Poleg poudarka na oskrbi porabnikov EE po načelih liberaliziranega konkurenčnega trga in svobodne izbire, se zakon močno dotakne tudi energije iz obnovljivih virov ter skrbi za varovanje okolja.

Dejavnosti proizvodnje, prodaje in trgovanja z EE zakon opredeljuje kot tržne dejavnosti. Za opravljanje teh dejavnosti morajo pravne ali fizične osebe pridobiti licenco, ki jo izda Agencija za energijo. Poleg tržnih dejavnosti pa zakon opredeljuje tudi regulirane dejavnosti, ki jim pravi »obvezne republiške gospodarske javne službe«; to so dejavnost systemskega operaterja prenosnega omrežja, dejavnost systemskega operaterja distribucijskega omrežja, dobava EE tarifnim odjemalcem in organiziranje trga z EE. Pri tem zakon določa, da lahko dejavnost systemskega operaterja prenosnega omrežja na območju Republike Slovenije opravlja le ena pravna oseba ali javno podjetje, medtem ko je distribucijskih podjetij lahko več. Dejavnost systemskih operaterjev, torej prenos in distribucija EE, je povezana z omrežjem, ki predstavlja naravni monopol, zato EZ uvaja prost dostop do omrežja. V praksi naj bi to povzročilo, da bi systemski operaterji nepristransko obravnavali porabnike ter jim omogočili dostop do omrežja v skladu z vnaprej določenimi pogoji in ceno.

Zakon tudi ločuje dve skupini porabnikov, in sicer upravičene odjemalce ter tarifne odjemalce. Za ti dve skupini sta bila določena različna datuma odpiranja trga. Tarifni odjemalci oziroma poenostavljeno gospodinjstva si lahko šele od 01.07.2007 sami izberejo svojega dobavitelja EE. Do tedaj jim je EE v skladu z zakonom dobavljal »izvajalec gospodarske javne službe dobave EE tarifnim odjemalcem«, ki je bil koncesionar. To pa je distribucijsko podjetje na katerega omrežje je gospodinjstvo priključeno (Energetski zakon, 1999).

EZ je torej vnesel na slovenski trg velike spremembe. Vsi udeleženci na trgu so se mrzlično pripravljali na njegovo veljavnost ter negotovo stopali na pot novega načina poslovanja. Zaradi določb EZ so se in se dogajajo večje spremembe v organizaciji distribucijskih podjetij in ELES-u. V preteklosti so distribucijska podjetja in ELES hkrati opravljala tako regulirane kot tudi tržne dejavnosti glede na klasifikacijo EZ. EZ pa določa, da mora dejavnost systemskega operaterja prenosnega ali distribucijskega omrežja izvajati samostojna pravna oseba, ki ne opravlja druge dejavnosti (Energetski zakon, 1999).

To določilo botruje velikim organizacijskim spremembam omenjenih družb, ki pa so v veliki meri odvisne tudi od lastnih strateških odločitev glede delovanja posameznega podjetja. Z liberalizacijo trga so podjetja dobila veliko priložnost za širjenje ponudbe njihovih storitev ter za vstop na nove trge. To še najbolj velja za distribucijska podjetja, ki imajo že dolgo tradicijo neposrednih stikov s končnimi porabniki EE ter razvejano distribucijsko omrežje, ki je pogosto osnova za razvoj povezanih dejavnosti.

V slovenskem elektrogospodarstvu torej zadnja leta poteka več vzporednih procesov, katerih cilj je vzpostaviti liberalizirano delovanje trga EE, to so (Tajnikar et al., 2002, str. 22):

- † delitev dejavnosti na regulirane in tržne v okviru elektroenergetskega sektorja;
- † uvajanje tržnih elementov in konkurenčnega vedenja v podjetja v elektroenergetskem sektorju;
- † privatizacija, s pomočjo katere naj bi podjetja dosegla večjo ekonomsko učinkovitost (racionaliziranje poslovanja in znižanje stroškov), povečanje investicij, dvig cene EE na polno stroškovno ceno ter povečanje konkurenčnosti na evropskem trgu EE.

Spremembe, ki se zadnja leta dogajajo na trgu z EE, omogočajo konkurenčno energetske oskrbo slovenske industrije, večjo učinkovitost poslovanja podjetij za oskrbo z energijo, povečano preglednost vseh segmentov energetske oskrbe, preprečevanje navzkrižnega subvencioniranja, ozaveščanje javnosti o dejanskih stroških oskrbe, tržno oblikovanje cen in večjo preglednost energetskih trgov (Nazaj k naravi, naprej z naravo, 2006, str. 11).

Sprememba organizacije trga z EE dolgoročno privablja na trg nova podjetja na ponudbeni strani oziroma spodbuja interese zasebnega kapitala za nove investicije v energetiko. Liberalizacija tovrstnih dejavnosti lahko glede na izkušnje iz tujine pripelje do močne cenovne konkurence med ponudbenimi podjetji. Cenovna konkurenca je izrazita predvsem zaradi specifične narave EE, saj gre za zelo homogen proizvod, ki se glede na njegove osnovne lastnosti in koristi za porabnike med posameznimi proizvajalci ali prodajalci ne razlikuje. Z ustanovitvijo enotnega evropskega trga so na stežaj odprta tudi vrata za neposredni ali posredni vstop tuje konkurence (Ringel, 2003, str. 490).

Prav zaradi vsega tega imajo dodatne storitve in vstop v povezane dejavnosti velik vpliv na konkurenčnost ponudnika EE.

### **2.3. Udeleženci na slovenskem trgu električne energije**

Oskrba z EE obsega več funkcij, ki se delijo na proizvodnjo, prenos, distribucijo in trgovanje z električno energijo. Po osamosvojitvi Slovenije je pri nas nastalo 14 podjetij s področja proizvodnje, prenosa in distribucije EE. Glavni akterji oziroma skupine akterjev na trgu z električno energijo pri nas so proizvajalci EE, ELES ter distribucijska podjetja. Razmerja med udeleženci na slovenskem trgu z električno energijo so razvidna iz Priloge 1.

Danes je v Sloveniji 8 velikih sistemskih proizvajalcev električne energije, to so Dravske elektrarne Maribor, Savske elektrarne Ljubljana, Soške elektrarne Nova Gorica, Termoelektrarna Šoštanj, Termoelektrarna Brestanica (teh pet proizvajalcev je od leta 2001 združeno v HSE - Holding Slovenske elektrarne), Nuklearna elektrarna Krško (NEK), Termoelektrarna Trbovlje in Termoelektrarna toplotna Ljubljana (TE-TOL). Obstaja pa tudi nekaj neodvisnih proizvajalcev



EE, ki so večinoma majhne hidroelektrarne. V Sloveniji razpolagamo z 2.658 MW<sup>5</sup> proizvodnih zmogljivosti. Slovenske proizvodne zmogljivosti EE so zelo razdrobljene ter se po obsegu ne morejo primerjati s tujimi konkurenčnimi podjetji. Prav zaradi tega je tudi prišlo do povezovanja med slovenskimi proizvajalci EE v obliki HSE, saj s tem skušajo povečati svojo konkurenčnost proizvodnje v primerjavi s tujimi podjetji.

Tabela 1: Deleži različnih vrst proizvodnje električne energije v Sloveniji v letu 2005

Vrsta proizvodnje	Proizvodnja (GWh)	Delež
Jedrska elektrarna*	2.807	25,8 %
Termoelektrarne	4.601	42,3 %
Hidroelektrarne	3.036	28,0 %
Druge elektrarne na prenosnem omrežju	39	0,4 %
Elektrarne na distribucijskem omrežju	378	3,5 %
Skupaj	10.861	100 %

\* upoštevan 50-% delež proizvodnje jedrske elektrarne Krško

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

Glede na vire primarne energije s katerimi proizvajamo električno energijo, lahko delimo proizvodnjo EE v Sloveniji na tri dele: hidro, jedrsko in termo. Kot je razvidno iz Tabele 1 se pri nas največ EE proizvede še vedno v termoelektrarnah. Vedno več je poudarka na gradnji hidroelektrarn, saj je taka oblika proizvodne za okolje relativno prijazna ter hkrati ekonomsko učinkovita. V zadnjih letih pa se tudi vse bolj razpravlja o alternativnih oblikah proizvodnje EE, kot so vetrna, sončna, biomasa, plini, ipd, vendar je taka proizvodnja EE v Sloveniji še vedno v povojih. Električno energijo proizvajajo tudi male zasebne elektrarne in nekatera podjetja, vendar je njihov delež zanemarljiv.

Elektro Slovenije (ELES) opravlja naloge systemskega operaterja prenosnega omrežja na območju celotne Slovenije ter tako skrbi za povezavo med proizvajalci in distributerji EE. Prenosno omrežje vključuje visokonapetostne daljnovode in objekte 400, 220 in 110 kV. Prenosno omrežje je povezano z omrežji sosednjih držav. Med glavne naloge ELES-a spadajo tudi organizacija čezmejnega trgovanja z EE, izvoz presežkov ter uvoz primanjkljajev EE.

V Sloveniji je pet distribucijskih podjetij na geografsko ločenih območjih, to so:

- Elektro Celje, d.d.,
- Elektro Gorenjska, d.d.,
- Elektro Ljubljana, d.d.,
- Elektro Maribor, d.d.,
- Elektro Primorska, d.d.,

<sup>5</sup> Upoštevanih je 50% zmogljivosti inštalirane moči Jedrske elektrarne Krško, saj polovica proizvodnje te elektrarne pripada Hrvaški.

Distribucijska podjetja dobavljajo električno energijo končnim porabnikom preko distribucijskega omrežja, ki je sestavljeno iz visoko, srednje in nizko napetostnih daljnovodov in objektov 110, 20 in 0,4 kV. Odjemalci električne energije se delijo v dve glavni skupini, in sicer tarifni odjemalci (gospodinjstva) ter upravičeni odjemalci EE. V Sloveniji je okoli 850.000 odjemalcev.

Upravičeni odjemalci so bili na začetku odpiranja trga glede na Energetski zakon tisti odjemalci, ki so na svojem odjemnem mestu presejali 41kW priključne moči in so lahko prosto izbirali svojega dobavitelja. Po 1. juliju 2004 je bil tudi del tarifnih odjemalcev po zakonu uvrščen med upravičene odjemalce, in sicer je šlo predvsem za nekatera manjša podjetja, katerih priključna moč ne dosega 41kW. Po novem uvrščamo med tarifne odjemalce samo gospodinjstva, vsi ostali odjemalci so upravičeni odjemalci. Poseben pomen ima t.i. "zagotovljena dobava", za primer, ko upravičen odjemalec nima sklenjene pogodbe z dobaviteljem oz. dobavitelja izgubi. Tedaj mu zagotovljeno dobavo EE omogoča krajevno pristojni dobavitelj tarifnim odjemalcem (Uredba o tarifnem sistemu za prodajo električne energije, 2004).

Agencija za energijo Republike Slovenije je neodvisna organizacija, katere naloga je nadzor nad delovanjem trga z EE in zemeljskih plinom, pri čemer opravlja regulatorne, razvojne in strokovne naloge na področju energetike z namenom zagotoviti nepristransko delovanje trga z EE in zemeljskim plinom v interesu vseh udeležencev. Agencija odloča o cenah za uporabo elektroenergetskih omrežij, izdaja licence za opravljanje dejavnosti v elektrogospodarstvu, sodeluje s pristojnimi organi in inšpekcijami ter izdaja letna poročila in informacije za javnost. Posreduje tudi pri sporih, ki izhajajo iz zavrnitve dostopa do omrežij in iz obračunavanja cene za uporabo omrežij. Pri svojem poslovanju in nadzoru trga naj bi nepristransko zastopala interese vseh udeležencev na trgu (Energetski zakon, 1999).

Z ustanovitvijo organiziranega trga z EE so se na trgu pojavila podjetja, katerih glavna dejavnost je usmerjena v trgovanje z EE in posredovanje EE. O njih bom podrobneje spregovorila v naslednji točki.

#### **2.4. Organiziran trg z električno energijo**

Ustanovitev organiziranega trga z EE je bila ena izmed obveznosti, ki jih je prinesel EZ in predpogoj za odprtje trga z EE. Organiziran trg je ustanova, v kateri poteka izmenjava ponujenih in povpraševanih količin EE ter trgovanje za dani časovni okvir. Vlogo organizatorja trga v Sloveniji opravlja družba Borzen d.o.o.

Glavna dejavnost podjetja Borzen je organiziranje trga z EE v Sloveniji. Njegove glavne naloge so sprejemanje ponudb za dobavo EE, sprejemanje in potrditev povpraševanj ter ustreznih jamstev za nakup, izravnavanje ponudbe in povpraševanja in javno objavljanje gibanja tržne cene, obračun in finančna poravnava sklenjenih poslov, obveščanje udeležencev trgovanja in upravljalca prenosnega omrežja o rezultatih trgovanja, evidentiranje bilateralnih pogodb med

dobavitelji in upravičenimi odjemalci ter izdelava vozni redov (Delovanje dnevnega trga, 2001, str. 7).

Za nastop na organiziranem trgu z EE si mora udeleženec pridobiti licenco za delovanje na trgu, ki jo izda Agencija za energijo. Glavni razlog za uvedbo licenc je preglednost nad udeleženci na trgu in nadzor nad delovanjem trga (Koritnik, Smolar, 2002, str. 67).

Agencija izdaja licence za različne energetske dejavnosti, in sicer za vsako posebej. Če torej želi podjetje opravljati več dejavnosti na trgu, mora pridobiti ustrezno licenco za vsako dejavnost posebej. Licence po dejavnostih za sodelovanje na trgu EE so navedene v Prilogi 2.

Na organiziranem trgu se trguje z EE za obdobje naslednjega delovnega dne, in sicer s standardiziranimi produkti. Ti so pasovna energija, trapezna energija, nočna energija in urna energija. Podrobnejša razlaga produktov se tudi nahaja v Prilogi 2.

Kot že zgoraj omenjeno, z nastankom organiziranega trga tudi v tej panogi nastaja vedno več pravnih subjektov, ki so usmerjeni predvsem v trgovanje z EE in njeno posredovanje na trgu. Večinoma so to že do sedaj obstoječa elektroenergetska podjetja, ki so se že v starem sistemu ukvarjala z dejavnostmi sorodnimi z elektroenergetsko dejavnostjo. Npr., sedaj proizvajalci EE sami nastopajo na trgu in ponujajo količine svoje proizvodnje. Prav tako samostojno na trgu nastopajo nekateri večji upravičeni odjemalci, ki so ugotovili, da je zaradi velikih odjemnih količin EE, ustanovitev lastne službe za trgovanje z EE stroškovno upravičena. Poleg količin, ki jih kupujejo za lastno porabo, lahko dobavljajo EE še drugim odjemalcem ali špekulirajo z vnaprej nakupljenimi količinami.

Tako so se na trgu pojavili tudi naslednji subjekti (Podjed, 2002, str. 59):

- † trgovci, ki prodajajo EE za tretjo stran v svojem imenu in za svoj račun ter poleg tega lahko opravljajo tudi zastopniško in posredniško funkcijo. Trгоvec ima sklenjene pogodbe o prodaji EE s končnimi odjemalci. Njegov poslovni rezultat je seveda odvisen od razlike med prodajno in nabavno ceno, s tem pa prevzame tudi veliko tveganj;
- † tržni zastopniki, ki zastopajo pravno ali fizično osebo, za katero opravljajo transakcije v njenem imenu in po njenih pooblastilih, hkrati pa lahko izvajajo tudi posredniško funkcijo. So izkušeni zastopniki, ki zaradi prednosti poznavanja trga, dosežejo precej boljše pogoje kot odjemalec sam, poleg tega zastopniki tudi svetujejo, kako se izogniti nevarnostim in pastem na trgu;
- † tržni posredniki posredujejo med odjemalci in prodajalci pri sklepanju pogodb o nakupu in prodaji EE in so ob sklenitvi posla upravičeni do provizije.

## 2.5. Spremenjeni poslovni koncepti elektroenergetskih podjetij v Sloveniji

Celotna elektroenergetska panoga je v zadnjih letih doživela ogromno sprememb. Iz strogo državno reguliranega sistema, so morala podjetja v slabih desetih letih popolnoma spremeniti svoj način obnašanja na trgu in temu ustrezno prilagoditi svojo notranjo organizacijo. Posledica sprememb je tudi nastanek popolnoma novih tipov podjetij.

Pred odpiranjem trga so bila vsa podjetja v panogi izrazito proizvodno usmerjena, saj so odjemalci sprejeli izdelke, ki so bili na razpolago na trgu. Cena ni bila dejavnik konkurenčnosti, saj je bila določena mimo tržnih zakonitosti. Za podjetja je bilo pomembno, da so dosegala produktivnost, saj so tako lahko dosegala degresije stroškov in široke distribucijske mreže. Ker so bili vsa podjetja slovenskega elektrogospodarstva javna podjetja, niso dosegala dobička, temveč izgubo na skoraj vseh dejavnostih, ki pa se je krila iz državnega proračuna.

Sedaj se večji del vseh dejavnosti izvaja kot tržna dejavnost. Konkurenčna moč na trgu se ne meri več glede na velikost omrežja v lasti podjetja, zato so nova podjetja neke vrste »virtualna elektrogospodarska podjetja«. Za obstoječa podjetja odprtje trga z EE predstavlja pomembno prelomnico v poslovanju. Osnovna dejavnost teh podjetij še vedno ostaja zagotovitev kvalitetne dobave EE vsem odjemalcem, vendar se morajo sedaj podjetja prilagoditi novim tržnim pogojem v smislu racionalizacije poslovanja in povečanje učinkovitosti na trgu. Tako prilagoditev pa podjetja lahko izvedejo le, če spremenijo svoj poslovni koncept iz proizvodnega v trženjskega (Maletič, 2007).

Koncept trženja temelji na ugotavljanju potreb in želja ciljnega trga porabnikov. Pri tem mora biti podjetje uspešnejše od konkurentov. Koncept trženja vsebuje štiri predpostavke; ciljni trg, potrebe kupcev, usklajeno trženje in dobičkonosnost. Nobeno podjetje ne more delovati na vseh trgih, prav tako ne more zadovoljevati vseh potreb. Zato si more podjetje izbrati svoj ciljni trg ter spoznati potrebe kupcev na tem trgu. Ključ uspešnega trženja je, da zadovoljimo kupčeve potrebe bolje od konkurentov (Potočnik, 2002, str. 27).

Zaradi obsežnosti trga z EE se bom v nadaljevanju naloge osredotočila na medorganizacijski trg prodaje EE. Glavna razlika med medorganizacijskim trgom z EE in maloporabniškim trgom EE je v tem, kdo nastopa vlogi porabnika. V prvem primeru so to podjetja, za katere je EE resurs za izvajanje njihove poslovne dejavnosti, v drugem pa gospodinjstva.

Na slovenskem trgu EE imajo vsi kupci prosto izbiro dobavitelja EE. Podjetij oziroma do sedaj t.i. upravičenih odjemalcev je številčno, v primerjavi z gospodinjstvi in običnimi odjemalci, občutno manj, vendar je njihov delež v celotnih nakupih EE prepričljivo večji.

### 3. TRŽENJE STORITEV NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

#### 3.1. Povezava med električno energijo in storitvami

Sama EE je blago posebne vrste in jo je potrebno zaradi njene specifičnosti ločevati od ostalih tržnih dobrin. Odjemalec ne more razlikovati med EE enega dobavitelja od drugega na podlagi fizičnih lastnosti EE ali njenih korist. Lahko pa razlikuje med ponudniki EE na podlagi celovite storitve, ki mu jo zagotavljajo. Storitve je pravzaprav vsako dejanje ali delovanje, ki ga nekdo lahko ponudi drugemu, je neopredmeteno ter ne pomeni lastništva nečesa. Njena izvedba je lahko povezana s fizičnimi izdelki, ali pa tudi ne (Kotler, 2004, str. 444).

Po mojem mnenju je za distribucijska in trgovska podjetja iz elektrogospodarske panoge nujno, da se osredotočijo na storitve, ki jih ponujajo svojim odjemalcem. EE je v procesu menjave med dobaviteljem in odjemalcem proizvod elektrogospodarstva, ki uporabniku ne glede na vrsto EE prinese enako korist. V očeh odjemalca pa se dobavitelji in trgovci z EE med seboj razlikujejo glede na celovito storitev, ki jo ponujajo svojim odjemalcem. Že sama dobava EE je neločljivo povezana s storitvenimi dejavnostmi. Distribucija EE do nekega gospodinjstva ali podjetja ima v ozadju ogromno podpore različnih storitev. Elektroenergetska podjetja so danes postala oziroma morajo postati trženjsko usmerjena storitvena podjetja ter hkrati s »proizvodnim procesom« in dobavo EE ponujati čim več kakovostnih storitev. Zelo pomembne so dodatne storitve, s katerimi si odjemalec lahko zagotovi informacije ali koristi, ki imajo zanj neko dodano vrednost. Ali gre pri tem za svetovalne storitve o energetske varčnosti, storitve analize in stalnega monitoringa odjema EE določenega odjemalca ali pa za preprost način zaračunavanja EE odjemalcu, ni važno. Niso vse dodatne storitve enako pomembne za vse odjemalce, zato je potrebno skrbno izbrati optimalen asortiment storitev, ki naj jih podjetje ponuja, tako da ustreže čimveč odjemalcem.

Glavne lastnosti storitev so (Kotler, 2004, str. 446-449; Hoffman et al., 2005, str. 317-321):

- † nopredmetenost, saj jih v nasprotju z fizičnimi izdelki ne moremo videti, okusiti, potipati, slišati ali povonjati, preden jih kupimo. Da bi kupci zmanjšali negotovost, iščejo dokaze o kakovosti storitve, ponavadi v fizičnih dokazih in prisposodobah;
- † neločljivost, saj se jih praviloma proizvede in porabi sočasno. Interakcija med izvajalcem storitve in njenim porabnikom je posebnost trženja storitev;
- † spremenljivost, saj so v veliki meri odvisne od tega kdo, kdaj in kje jih izvaja. Tega se kupci zavedajo ter se poskušajo pred nakupom storitve glede le-tega posvetovati z osebami, ki jim zaupajo;
- † minljivost, saj jih ne moremo shranjevati na zalogo. Ta lastnost predstavlja velik problem v panogah za katere je značilno izrazito nestalno povpraševanje.

Za opredelitev storitve je pomemben koncept storitve, to je podoba, ki si jo ustvarijo izvajalci in porabniki o storitvenem procesu, rezultatu tega procesa ter vrednosti storitve. Koncept storitve je

pomembno strateško orodje, s katerim si lahko storitveno podjetje ustvari konkurenčno prednost in pridobi zveste porabnike (Potočnik, 2004, str. 40).

Glavna vprašanja in problemi, s katerimi se mora ubadati tržnik storitev so predvsem, kako neopredmeteno narediti opredmeteno, kako povečati produktivnost pri izvedbi storitev, kako povečati in standardizirati kakovost ponujene storitve ter, kako ponudbo storitev vedno znova uskladiti s povpraševanjem v konicah in zunaj njih.

Storitvena podjetja so pri uvajanju in uporabi trženjskih konceptov in orodij v preteklosti precej zaostajala za proizvodnimi podjetji. Zdaj to ni več tako. Trženje storitev je težje kot trženje izdelkov. Značilnosti izdelkov lahko zaznamo s čutili, pri storitvah to ni mogoče. Strategije trženja na področju storitev poleg zunanjega trženja vključujejo tudi notranje trženje. Notranje trženje pomeni uspešno zaposlovanje, izobraževanje in motiviranje sposobnih uslužbencev, da bi bolje stregli kupcem. Če so zaposleni zadovoljni se bo to pokazalo pri kakovosti storitev in izdelkov pri zunanjem trženju.

Pri prodaji EE so zelo pomembne tudi poprodajne storitve, saj gre vseskozi za kontinuiran proces dobave EE ali pa za drugačne večje projekte v povezavi z dobavo EE. Če želi podjetje ponuditi svojim kupcem kar najboljšo podporo, mora najprej ugotoviti, katere storitve uporabnik najbolj ceni in kakšna je njihova sorazmerna pomembnost. Storitveni splet vključuje storitve pred prodajo (podporne storitve in storitve, ki povečajo vrednost) in storitve po prodaji (oddelki za pomoč porabnikom, storitve popravil in vzdrževanja). Poleg teh storitev, pa se bo ponudba različnih dobaviteljev EE v očeh odjemalcev vedno bolj diferencirala na podlagi dodatnih storitev, ki osnovno storitev ali proizvod dopolnjujejo ali nadgrajujejo (izdelava analiz in raziskav, projekti energetskega varčevanja, svetovanje o porabi EE, ipd.), in ostalih storitev, ki jih dobavitelj ponudi na trgu (raznovidna zavarovanja za primer prekinitve dobave EE, telekomunikacije, dobava plina ipd.). Sama dobava in kakovost dobave EE v očeh odjemalcev ni odvisna od nabora teh storitev, ampak se odjemalec odloči za njih popolnoma neodvisno od osnovnega nakupa EE. V kolikšni meri se odjemalci poslužujejo dodatnih storitev, pa je močno odvisno od strategije ponudnika teh storitev in trženja le-teh. Na različnih trgih se ponudnik EE lahko poslužuje različnih strategij trženja EE in ostalih storitev.

Trženje EE podjetjem oziroma upravičenim odjemalcem mora biti prilagojeno značilnostim medorganizacijskega trga z EE. V nadaljevanju bom zato opisala na splošno in na primeru trga z EE koncept trženja storitev na medorganizacijskih trgih.

### 3.2. Trg z električno energijo kot medorganizacijski trg

Porabniški trg sestavljajo posamezniki in gospodinjstva, ki kupujejo izdelke za lastno porabo ali korist, ne pa za nadaljnjo predelavo, preprodajo ali kakršnokoli obliko delovanja, ki bi prinesla dobiček (Potočnik, 2002, str. 25).

Medorganizacijski trg sestavljajo posamezniki, podjetja in organizacije, ki kupujejo blago in storitev z namenom, da bodo le-to uporabile v postopku proizvodnje drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajo, dajo v najem ali dobavljajo naprej. Na medorganizacijskem trgu so udeležene večje vsote denarja ter večji nakupi kot na končnem porabniškem trgu (Kotler, 2004, str. 216).

Glavni dejavniki razlikovanja medorganizacijskega trga z EE od trga gospodinjstev so (Kotler, 2004, str. 216-219):

- † manjše število odjemalcev (v zvezi z EE je približno sedemkrat manjši);
- † odjemalci, ki porabijo mnogo večje količine EE;
- † tesni odnosi med dobavitelji in odjemalci: zaradi njihovega manjšega števila in večje moči posameznega kupca, se med dobavitelji in odjemalci pogosto razvijejo tesni odnosi. Od dobaviteljev se pogosto pričakuje prilagajanje ponudbe željam in potrebam posameznega podjetja ter individualna obravnava največjih odjemalcev;
- † zemljepisna osredotočenost odjemalcev: je lahko zelo izrazita v določenih panogah ali zaradi neenakomerne razvitosti pokrajin. Tudi v Sloveniji imamo nekaj območij z visoko osredotočenostjo podjetij;
- † izpeljano (sekundarno) povpraševanje: povpraševanje organizacij na medorganizacijskem trgu je odvisno od povpraševanja končnih porabnikov po izdelkih ali storitvah, ki jih te organizacije ponujajo na končnem porabniškem trgu. Smernice trženja na medorganizacijskem trgu se morajo zato oblikovati na osnovi nakupnih vzorcev na porabniških trgih. Če bodo veliki odjemalci zmanjšali svoje proizvodne aktivnosti, je pričakovati tudi manjši odjem EE z njihove strani;
- † neprožno (neelestično) povpraševanje: spremembe cen le malo vplivajo na celotno povpraševanje po EE ali storitvah, še zlasti to velja za nekatere panoge, kjer stroški EE pomenijo le majhen del stroškov končnega izdelka. Izrazito neelestično je povpraševanje še zlasti na kratek rok, saj sprememba proizvodnih postopkov in planov zahteva daljše obdobje. Spremembam cen na kratkoročni in srednjeročni rok se podjetja lahko izognejo s sklepanjem pogodb o dobavi EE;
- † nestalno povpraševanje: povpraševanje na medorganizacijskem trgu je mnogo bolj nestanovitno kot na končnem porabniškem trgu. Pogosto se zgodi, da določen odstotek povečanja povpraševanja na porabniškem trgu povzroči mnogo večji odstotek povečanja povpraševanja na medorganizacijskem trgu<sup>6</sup>. Prav tako lahko manjši padec povpraševanja na porabniškem trgu povzroči popolno prenehanje povpraševanja na medorganizacijskem trgu;

---

<sup>6</sup> Včasih za podjetja ni dovolj, da povečajo nakup vhodnih surovin v proces, temveč morajo povečati celotne kapacitete proizvodnje.

- † strokovno nakupovanje: ob nakupih na medorganizacijskem trgu so prisotni usposobljeni nabavni zastopniki, ki morajo upoštevati politiko, omejitve in zahteve podjetja, za katerega kupujejo, poleg tega pa so pogosto tudi izkušeni sogovorniki in zahtevni pogajalci. Pred samim nakupom pogosto prihaja do številnih ponudb, pogajanj o cenah ter nabavnih pogodb. Tržnik na medorganizacijskem trgu mora odjemalcem ponuditi tehnične podatke o svojem proizvodu ter konkurenčne prednosti izdelka, storitve ali ponudnika. Dostop odjemalcev do informacij ima velik pomen, pri tem pa vedno večjo vlogo dobiva internet;
- † na nakup vpliva več oseb: nabavni zastopnik je ponavadi zadolžen za zbiranje informacij in ponudb, vendar pa le redko lahko odloča o nakupu sam. Navadno na odločitve o nakupu podjetja vpliva več ljudi, pogosto tudi višji management. Tržnik na medorganizacijskem trgu mora biti dobro usposobljen in se mora znati prilagoditi različnim vrstam kontaktnega osebja ter različnosti njihovih interesov;
- † več prodajnih obiskov: zaradi zapletenosti nakupa in vpletenosti več ljudi, je za pridobitev naročila pogosto potrebnih več obiskov;
- † neposredno kupovanje: največji odjemalci le redko kupujejo preko posrednikov. Proizvajalci EE ponavadi neposredno nastopajo na medorganizacijskem trgu, na končnem porabniškem pa je to redkost;
- † vzajemnost: organizacijski odjemalci pogosto izbirajo dobavitelje, ki so hkrati njihovi kupci.

Med trženjem dobrin končnim porabnikom in medorganizacijskim trženjem torej obstajajo očitne razlike. Medorganizacijski tržniki se pri delu srečujejo s podjetji, vladnimi organizacijami in različnimi ustanovami, ki potrebujejo blago ali storitve za svoj proizvodni postopek ali dejavnost. Pri porabniškem trženju pa se tržnik srečuje s končnim porabnikom, ki želi z nakupom dobrine praviloma takoj zadovoljiti svoje potrebe (Hutt, Speh, 1998, str. 4).

### ***3.2.1. Trženje na medorganizacijskem trgu***

Trženje je družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi svobodno izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost. Management trženja je »umetnost in znanost« izbire ciljnih trgov, pridobivanje, ohranitev in rast števila kupcev z ustvarjanjem, posredovanjem in komuniciranjem večje vrednosti za kupca (Kotler, 2004, str. 9)

Trženjski koncept je nastal v sredini 50-ih let 20. stoletja in je bil izziv za predhodne koncepte. Namesto osredotočenosti na izdelek, to je filozofija »naredi-in-prodaj«, se preusmerimo na osredotočenost na kupce, to je filozofija »zaznaj-in-odzovi-se«. Namesto »lova« je trženje »vrtnarjenje«. Ni naloga poiskati prave kupce za svoje izdelke, ampak prave izdelke za svoje kupce (Kotler, 2004, str. 19).



Glavna naloga medorganizacijskega trženja je izbor, razvoj in obvladovanje odnosov s kupci v korist kupca in dobavitelja obenem ter z upoštevanjem njihovih virov, veščin, tehnologij, strategij in ciljev (Ford et al., 2002, str. 6). Vendar pa se pri trženju organizacijam, tako kot pri trženju nasploh, vedno srečujemo s klasičnimi elementi ponudbe oziroma trženjskim spletom. To kar posebej razlikuje medorganizacijsko trženje od porabniškega trženja, je vloga posameznih spremenljivk v ponudbi ali spletu, izhajajoča iz lastnosti proizvoda ali storitve in karakteristik kupca.

Medorganizacijski trg je za podjetje lahko zelo pomemben, zaradi medsebojnega učinkovanja ter soodvisnosti med kupcem in prodajalcem. Pogosto se razvijejo dolgoročni odnosi med kupcem in prodajalcem. Prav zaradi tega mora podjetje svoje trge obravnavati kot mrežo odnosov.

Na odločitev kupca o izbiri dobavitelja na medorganizacijskem trgu vpliva več dejavnikov, ki jih lahko ločimo v 4 glavne skupine (Kotler, 2004, str. 221):

- † dejavniki okolja: kupci pozorno spremljajo sedanje in bodoče stanje v gospodarstvu ter se na trgu obnašajo le-temu primerno. Tako na trenutke zmanjšujejo svoje naložbe ali pa zaradi pričakovanega pomanjkanja surovin kopičijo zaloge. Ker EE ne morejo shraniti na zalogo, pa si lahko vnaprej z dolgoročnimi pogodbami z dobavitelji zagotovijo ustrezne količine EE v prihodnosti po dogovorjeni ceni. Organizacijski kupci pogosto spremljajo tehnološke, politične in zakonske ter konkurenčne spremembe na trgu, ki vplivajo na nakupno odločanje organizacijskih kupcev;
- † organizacijski dejavniki: vsaka organizacija je edinstvena v svojih ciljih, politikah, postopkih, organizacijski strukturi in sistemih. Tako je potrebno medorganizacijsko trženje pogosto prilagajati posameznemu podjetju. Glavni trendi v organizacijskem odločanju glede nabave so predvsem: pomembnost nabavnega oddelka in njegovih zaposlenih se povečuje, v nabavnem oddelku so zaposleni iz različnih funkcijskih področjih, centralizacija nabave, decentralizirano se po oddelkih nabavlja le izdelke manjše vrednosti in nabava preko interneta. Na medorganizacijskem trgu se sklepa vedno več dolgoročnih pogodb, ki so tudi odraz medsebojnega zaupanja;
- † medosebni in osebni dejavniki: tudi na medorganizacijskem trgu se srečujejo udeleženci (ljudje) z različnimi zanimanji, ugledom, položaji, zmožnostmi za uživanje v položaj drug drugega in sposobnostmi prepričevanja. Vsak udeleženec ima različne osebne motivacije in nakupno-prodajne sloge;
- † kulturni dejavniki: uspešno trženje mora tudi na medorganizacijskem trgu slediti dejavnikom kulture, ki se razlikujejo od države do države. Vedno se je potrebno držati določenih pravil družabnega in poslovnega vedenja.

V panogah, kjer med ponodbami dobaviteljev ni velikih razlik in lahko katerikoli ponudnik izpolni zahteve kupca, se kupci pogosto odločajo na podlagi osebnega odnosa s prodajnim osebjem posameznega dobavitelja.

Medorganizacijsko trženje se od trženja končnim porabnikom razlikuje predvsem v naslednjih značilnostih (Hutt, Speh, 1998, str. 5-13):

- † narava odnosa med dobavitelji in odjemalci: odnosi na medorganizacijskem trgu so pogosto tesni in trajni, prodaja pa signalizira začetek odnosa in ne pomeni končnega rezultata kot na trgu končnih porabnikov;
- † partnerstvo za povečevanje vrednosti: podjetje lahko postane prednostni dobavitelj neki organizaciji le v primeru, da z njo vzpostavi tesen partnerski odnos z jasnim sporočilom, da bo razvilo taka znanja o dejavnosti kupca, ki bodo lahko prispevala k povečevanju vrednosti kupčeve dejavnosti. Kupec ne more razviti konkurenčnih prednosti v stroških, kakovosti, tehnologiji itd., če k temu ne prispevajo tudi njegovi dobavitelji;
- † pomen ponujene vrednosti (*angl. value proposition*)<sup>7</sup>: tržnik se mora zavedati pomena ponujene vrednosti. Tržnik mora oceniti katere lastnosti so za kupca pomembne na podlagi razumevanja kupčevih potreb. S ponujenimi koristmi podjetje signalizira kupcu, kako mu bo dobavilo večjo vrednost ter s tem pozicionira svojo ponudbo v primerjavi s konkurenco;
- † trženjski medfunkcijski odnosi: uspešen medorganizacijski tržnik ne more delovati samostojno, temveč mora uspešno integrirati med seboj različne poslovne funkcije. Pri tem je pomembno, da razume sposobnosti posameznih poslovnih funkcij v svojem podjetju ter njihove prednosti in vse to prenese v trženjsko strategijo, ki je prilagojena kupčevim potrebam;
- † velik vpliv okolja na povpraševanje: konkurenca, ekonomsko in politično okolje, okoljevarstvena zakonodaja, itd. direktno vplivajo na medorganizacijsko trženje;
- † spodbujanje povpraševanja izdelkov široke porabe: ponudniki na medorganizacijskem trgu ne morejo le opazovati dogajanje na trgu končnih porabnikov. Večkrat morajo pripraviti trženjske akcije, ki bodo dosegle končne porabnike direktno ter tako spodbudile povpraševanje;
- † globalna tržna perspektiva: zaradi velikega razmaha komunikacij, sodobnih oblik transporta, finančnih in logističnih storitev morajo vsi proizvajalci obravnavati dobavne vire, trge in konkurente s svetovne perspektive.

Kljub temu, da sta končni porabniški trg in medorganizacijski trg v svojih temeljih zelo različna, pa obstaja nekaj zelo očitnih podobnosti. Neke temeljne okoliščine trženja torej obstajajo v vsakem procesu. Naj navedem le nekatere:

- † tako individualni porabnik kot tudi podjetje se bosta pri nakupu ravnala na podlagi preteklih izkušenj, ki sta jih imela z dobaviteljem;
- † oba bosta iskala dodatne informacije ali pomoč pri odločanju o nakupu, če je nakupna odločitev pomembna ali kompleksna;

---

<sup>7</sup> Ponujena vrednost je niz vseh koristi, ki jih podjetje ponudi kupcu.

- † oba bosta nekatere potrebe in pričakovanja jasno izražala, nekatere pa navidezno in jih bo tržnik težje zaznal;
- † oba bosta ponovne nakupe opravljala brez posebnih predhodnih vrednotenj;
- † oba bosta za nakupne odločitve poskusila porabiti čim manj časa.

### **3.2.2. Prodaja in nakup celovitih rešitev**

Številni organizacijski kupci raje izberejo ponudnika oz. dobavitelja, ki jim lahko ponudi rešitev njihovega problema v celoti. Takšno vrsto nakupa imenujemo »kupovanje sistemov«. Dobavitelj, ki je dobil posel, je tako zadolžen za izpeljavo celotnega projekta, ki je sestavljen iz več delov. Pogosto so vpleteni tudi dobavitelji drugega reda, katere izbere in koordinira glavni dobavitelj. Glavni dobavitelj torej ponudi celovito »rešitev na ključ«.

Zaradi vedno večjega trenda »outsourcinga« in posledično pomanjkanja lastnih specializiranih virov, kupci tak način nabave vedno bolj preferirajo. Prodaja sistemov je danes zelo pomembno trženjsko orodje. Ena izmed oblik take prodaje je t.i. sistemska pogodba, kjer en dobavitelj kupca oskrbuje s celotnim sklopom storitev, povezanih z vzdrževanjem, popravili in tekočim poslovanjem (Kotler, 2004, str. 220).

Izdelava celovite rešitve je zelo pomembna tudi na trgih EE. Zaradi specifičnosti elektroenergetske dejavnosti ima podjetje malokrat dovolj usposobljen kader, da lahko določene projekte izvede kar v okviru lastnega podjetja. Npr. pri izgradnji novega objekta, lahko odjemalec določenim elektroenergetskim podjetjem zaupa celotno izvedbo storitve postavitve infrastrukture za dobavo EE, poleg tega lahko v prihodnje pri njem tudi kupuje EE in je odjemalec različnih svetovalnih storitev, ki mu bodo pomagale optimizirati proizvodni proces z vidika energetske varčnosti. Vsi največji dobavitelji EE v Sloveniji so se razvili iz preteklih distribucijskih podjetij, ki so imela tehnično dobro usposobljen lasten kader. Zaradi tega lahko še danes odjemalcu ponudijo celovito storitev in iz »nič« pripeljejo EE do odjemalca.

Sedaj, ko sem opisala značilnosti trga s katerim se bom v nadaljevanju ukvarjala, si pogledjmo kako so se z liberalizacijo trgov z EE spoprijeli v tujini.

### **3.3. Liberalizacija trgov z električno energijo v Evropi in izkušnje tujih podjetij**

Proces liberalizacije trgov z EE se je in se v evropskih državah širi z različno hitrostjo. Nove razmere na trgu so zahtevale spremenjene strategije nastopanja na konkurenčnem trgu in spremembo strukture številnih podjetij. Za proizvodnjo EE je značilno, da dolgoročno dosega zelo nizke dobičke na konkurenčnih trgih. Da lahko prodajo svoje proizvedene količine EE, so prisiljeni prodajati velikim odjemalcem po nizkih cenah. Če želijo proizvajalci EE obstati na trgu, morajo pred vstopom konkurence na trg prestrukturirati svoj portfelj, tako da sta omogočeni njihova večja fleksibilnost in učinkovitost. Smernice kažejo, da se bo v prihodnosti povečevalo povpraševanje po EE proizvedeni iz obnovljivih virov, ki pa je zaenkrat še dražja od proizvodnje

EE v jedrskih- in termoelektrarnah. Proizvajalci bodo tako morali poiskati optimalno ravnotežje, ki je vseč odjemalcem, med »popularno« in stroškovno učinkovito proizvodnjo EE, ki pa je na vsakem trgu lahko drugačno. Pogosto se s strani proizvajalcev pojavijo poskusi lobiranja pri političnih organih, saj je dovolj dolgo obdobje za pripravo na dereguliran trg in prodor konkurence ključnega pomena.

Opazimo lahko, da visoke donose dosegajo podjetja, ki imajo dobre trgovske sposobnosti in dobro poznajo značilnosti svojih ključnih odjemalcev. Uspešno trgovanje z EE mora težiti k čim boljši izravnavi kupljenih količin in prodanih količin EE, pri tem pa je prisotno veliko vrst tveganj (cenovna<sup>8</sup>, količinska<sup>9</sup>, kreditna<sup>10</sup> in operativna<sup>11</sup>).

Konkurenčne razmere na trgu EE povzročijo zniževanja cen, zato morajo podjetja vedno bolj stremeti k dobro izdelani necenovni diferenciaciji svojih storitev. Dejavnosti prodaje in trženja so usmerjene tako k pridobivanju novih odjemalcev kot tudi zadržanju obstoječih odjemalcev, kar je za podjetje tudi mnogo ceneje. Vsak posamezni trg zahteva drugačno strategijo zadržanja in pridobivanja odjemalcev. Podjetja so razvila baze podatkov o svojih kupcih, temelječih na strategiji ravnanja z odnosi s kupci. Kot učinkovito orodje zadržanja kupcev so se izkazale dolgoročne pogodbe, vendar večina velikih odjemalcev na odprtem trgu raje sklepa kratkoročne pogodbe. Taki kupci pa so izrazito nezvesti, saj bodo izbrali novega dobavitelja, čim jim bo ta ponudil ugodnejšo ceno in pogodbene pogoje. Dobavitelji EE zato razvijajo različne za odjemalce zanimive dodatne storitve, da jih zadržijo dlje.

Lahko ugotovimo, da je v prvi fazi odpiranja trga osnovni kriterij izbire dobavitelja EE seveda cena. Ko se cene stabilizirajo, pa odjemalce vedno bolj prepričajo dobre poprodajne storitve kot npr. natančno in pravočasno obračunavanje, dobra odzivnost na povpraševanje in svetovanje.

Večji industrijski odjemalci se poslužujejo tudi dodatnih storitev v obliki elektronskega dostopa do podatkov, prilagojenega obračunavanja, elektronskega plačevanja, mesečna poročila, individualne projekte energetskega svetovanja, ipd. Vendar pa pri večjih odjemalcih eden izmed glavnih dejavnikov odločanja ostaja cena.

Gospodinjski odjemalci so sicer bolj dovzetni različnim oblikam trženja, saj cena EE pogosto ni glavni dejavnik prehoda med dobavitelji. Nekaj načinov prodaje EE razvitih za gospodinjski segment pa se lahko uporabi tudi za prodor v segment podjetij. Tu gre predvsem za manjša podjetja, katerih poraba EE ni dovolj velika, da bi zaposlovali osebje z znanjem elektroenergetskega področja, kot so elektroinženirji in tehniki ter analitiki porabe EE. Njihova odločitev ni odvisna le od cene, temveč tudi od osebnih preferenc in mnenja o korporativni blagovni znamki dobavitelja EE, ponujenih dodatnih storitev, plačilnih pogojev in načinov

---

<sup>8</sup> Stalno spreminjanje cene EE na trgu.

<sup>9</sup> Premajhno povpraševanje po EE ali premajhna ponudba EE na trgu.

<sup>10</sup> Možnost neplačila pogodbene stranke.

<sup>11</sup> Nezmožnost dobave pogodbenih količin, zaradi tehničnih napak in špekulacij.

plačevanja, pomembna pa je tudi transparentnost pri posredovanju informacij. Manjše kot je podjetje, manj je zavzeto in manj informirano o situaciji na trgu ter se pogosto ne potruži poiskati najboljših ponudb. Dobavitelj se mora zato toliko bolj potruditi, da obstoječe in potencialne odjemalce seznaniti s ponudbo ter jih prepriča, da se odločijo za nakup njegovih storitev. To lahko stori na sledeče načine (Kemfert, Lise, Östling, 2003, str. 10-15):

- † prodaja po pošti: z relativno nizkimi stroški lahko odjemalcu podamo veliko informacij. Učinkovita pri velikih spremembah na trgu kot je začetna faza odpiranja trga ali uvedba novih storitev, ko je odjemalec zmeden zaradi novosti in želi razpolagati z informacijami. Dobavitelj s pošto lahko svojo ponudbo usmeri v točno določen segment ter informacije prilagodi njegovemu nivoju znanja in nakupne vpletenosti;
- † telefonska prodaja: stroški so mnogo večji, vendar omogoča povratno informacijo in prilagoditev ponudbe potrebam strank. Zelo primerna metoda za raziskavo odjemalcev pred izdelavo ponudbe storitev za določen segment ter za vzpostavitev prvega stika z odjemalcem, na podlagi katerega se začne graditi medsebojni odnos;
- † prodaja od vrat do vrat: za odjemalce atraktivna metoda, saj jim je tako prihranjenega veliko truda in časa, vendar pa ni primerna za vse trge. V Veliki Britaniji zelo uspešna metoda pridobivanja odjemalcev. Vključuje vse prednosti telefonske prodaje, poleg tega pa pride tudi do osebnega stika med prodajnim osebjem in odjemalcem. Njena slabost je, da mora imeti dobavitelj dobro usposobljeno in iznajdljivo prodajno osebje, prav tako pa je dražja in z njo lahko dosežemo le omejeno število odjemalcev;
- † oglaševanje: ima širok doseg in je primerno za povečevanje prepoznavnosti blagovne znamke in vzbujanje zanimanja pri potencialnih odjemalcih. Trženje posameznih storitev oziroma izdelkov s to metodo ni primerno, saj ga je težko učinkovito usmeriti na želen segment. Primerno je za oglaševanje korporativne blagovne znamke ter za seznanjanje odjemalcev o točkah, kjer lahko dostopijo do ponudbe dobavitelja;
- † internet: ključni del trženja vseh dobaviteljev. Spletna stran ponuja in omogoča uporabniku ogromno informacij ter tudi dobavitelju, in sicer s funkcijo interaktivnosti. Primerna uporabniku prijazna grafična podoba je obvezna, saj ima konkurenca večinoma odlično zasnovane spletne strani.

Velika podjetja se pogosto odločijo za metodo dvojne oskrbe. Le ta izvira iz Velike Britanije in odjemalcem omogoča prevzem EE in plina od istega dobavitelja. Odjemalcu se tako lahko izda le en račun in omogoča nižje operativne stroške, kar se lahko odraža v nižji vrednosti tarif. Dobavitelji EE in dobavitelji plina se povežejo v skupno partnerstvo. Sklepajo tudi sorodna zaveznitva, in sicer s podjetji, ki niso dobavitelji EE, tako da en partner trži storitve in izdelke drugega podjetja. Tako partnerstvo tudi pogosto pripelje do sinergij metode dvojne oskrbe.

Evropska podjetja na področju EE uporabljajo različne strategije in metode za pridobivanje in zadržanje odjemalcev. Ker je deregulacija močno pretresla in še trese evropske trge, številna velika in finančno močna podjetja iščejo svoje priložnosti na več trgih.

Njihove strategije pridobivanja in zadrževanja odjemalcev so (Bedell, 2001, str. 15-17):

- † strategija temeljne rasti: zadrževanje obstoječih odjemalcev ter pridobivanje novih na domačem trgu. Podjetja v ta namen ponujajo nove vrste energije in storitev;
- † strategija rasti na novih trgih: velika in finančno močna podjetja želijo poleg svojih odjemalcev pridobiti tudi velik del odjemalcev drugih evropskih trgov ter tako postati eno izmed vodilnih podjetij na enotnem trgu;
- † strategija združevanja dobaviteljev s sorodnimi podjetji: jo uporabljajo manjša podjetja, ki niso sposobna konkurirati na domačem in tujih trgih. Na tak način bodo pridobila na raznovrstnosti izdelkov in storitev ter bodo lažje oblikovala konkurenčno ceno.

V Evropi je kar nekaj velikih energetskega podjetij, ki se močno širijo iz domačega na sosednje trge, npr. švedski Vattenfall, francoski Electricite de France (EdF), belgijski Electrabel, nemški E.ON, nizozemski Essent, nemški Unit Energy Europe AG, itd. Če pogledamo ponudbo teh podjetij, ugotovimo, da na trgu ponujajo zelo pestro ponudbo elektroenergetskih proizvodov in tudi spremljajočih storitev. Pogosto se usmerjajo tudi v druge dejavnosti, ki so sorodne ali pa tudi ne elektroenergetski dejavnosti. Ključ do uspeha je torej v čim večji pestrosti in raznolikosti ponudbe. Nekatera od zgoraj naštetih podjetij so nastala z združevanjem dveh ali več podjetij. S tako rešitvijo podjetja na dokaj enostaven način pridejo do kritične mase števila odjemalcev in prihodkov iz naslova prodaje EE ter drugih storitev. Ponudba več vrst storitev je močno konkurenčno orožje, ki zadržuje obstoječe odjemalce in pritegne nove.

Primer združevanja dveh podjetij, ki sta delovali na istem trgu z več različnimi storitvami sta podjetji Pnem-Mega in Edon Group. Nastalo je podjetje Essent, ki je vodilno na nizozemskem energetskega trgu. Nastalo podjetje se ukvarja z več različnimi storitvami, in sicer z energijo (elektrika in plin), vodo, telekomunikacijami, storitvami kabelske televizije in predelavo odpadkov. Z njimi je Essent pridobilo znatno konkurenčno prednost na trgu pred konkurenti, ki so ponujali le eno ali dve od teh storitev. Učinkovitost družbe se je zaradi sinergij med različnimi poslovnimi področji povečala, prednosti le-tega pa so občutili tudi odjemalci v obliki nižjih cen.

Močan trend zadnjega desetletja je tudi prodaja EE iz obnovljivih virov, saj se zaradi negativnih vplivov na okolje mnogi odjemalci že nagibajo k manjši porabi EE proizvedene iz fosilnih goriv. Na severnih trgih so raziskave odjemalcev presenetile, saj kažejo, da je že znaten odstotek gospodinjstev odjemalcev pripravljenih plačati višjo ceno EE za t.i. »zeleno energijo«. Podjetja se sicer z manj navdušenja nagibajo k tej opciji, vendar jih bodo kmalu trendi v javnosti ali celo zakonodaja, prisilili v to.

V nadaljevanju bom ugotovitve o slovenskem trgu z EE in izkušnje iz tujih trgov, prenesla na podjetje Elektro Ljubljana, d.d. ter predstavila možne strategije nastopa na trgu z EE za omenjeno podjetje.

## **4. ANALIZA STORITEV V PODJETJU ELEKTRO LJUBLJANA**

### **4.1. Predstavitev dejavnosti podjetja Elektro Ljubljana**

Javno podjetje Elektro Ljubljana, d.d., se je oblikovalo v letu 1990 na podlagi zakona o podjetjih. Leta 1998 je bilo na podlagi predhodno izvedenega lastninjenja reorganizirano v delniško družbo. V skladu z Energetskim zakonom in Uredbo o načinu izvajanja gospodarskih javnih služb s področja distribucije EE, se je podjetje leta 2001 notranje preoblikovalo ter svoje dejavnosti ločilo na regulirane in tržne dejavnosti.

Elektro Ljubljana d.d. opravlja dve obvezni republiški gospodarski javni službi, ki sta dejavnost systemskega operaterja distribucijskega omrežja električne energije (SODO), in dobava električne energije tarifnim odjemalcem (DTO), ter neregulirano energetska dejavnost, prodaja električne energije upravičenim odjemalcem, in druge tržne dejavnosti.

Dejavnost SODO obsega transport električne energije po distribucijskem omrežju, upravljanje, vodenje in obratovanje distribucijskega omrežja, zagotavljanje dostopa do omrežja in usklajeno delovanje s povezanimi omrežji, vzdrževanje in razvoj distribucijskega omrežja, zagotavljanje dolgoročne zmogljivosti in zanesljivosti omrežja, izvajanje sistemskih storitev in odkup električne energije od kvalificiranih proizvajalcev EE. Dejavnost DTO obsega zagotavljanje in prodajo EE tarifnim odjemalcem na distribucijskem omrežju (Spletna stran Elektro Ljubljana, 2007).

Prodaja električne energije je organizirana v okviru oddelka OE Nakup in prodaja električne energije. Ostale tržne dejavnosti so t. i. neenergetske tržne dejavnosti in obsegajo dejavnost inženiringa ter izvajanje telekomunikacijskih storitev. Obe dejavnosti sta organizirani povsem ločeno v sklopu drugih oddelkov, kot Služba za inženiring in Služba za trženje in razvoj telekomunikacijskih storitev. Dejavnost inženiringa nudi storitve svetovanja in izvedbe del s področja načrtovanja, izgradnje, vzdrževanja in optimizacije distribucijskih in porabniških elektroenergetskih omrežij za lastne potrebe družbe in za potrebe zunanjih naročnikov. Telekomunikacijska dejavnost v okviru Elektro Ljubljana d. d. obsega razvoj in gradnjo telekomunikacijskega (TK) omrežja, vodenje TK omrežja, vzdrževanje in montažo TK omrežja ter zagotavljanje kakovosti TK storitev.

Energetski zakon predstavlja za podjetje pomembno prelomnico v poslovanju in velik izziv za podjetje. Ker je bilo Elektro Ljubljana vseskozi največje od vseh distribucijskih podjetij, sta prilagoditev organizacijske sheme in preskok v miselnosti zaposlenih najtežje in najpočasneje izvedljiva. Kot že omenjeno, se je zaradi zakonodaje in odpiranja trga Elektro Ljubljana v zadnjih letih večkrat notranje reorganiziral ter tako ločil tržne dejavnosti od dejavnosti javnih služb. Za izvajanje dejavnosti proizvodnje EE so ustanovili hčerinsko podjetje Male hidroelektrarne Elektro Ljubljana, d.o.o., v skladu z zakonom o telekomunikacijah pa podjetje Sletkom – telekomunikacije in storitve, d.o.o., ki se ukvarja s trženjem presežnih kapacitet

telekomunikacijskih poti, ki jih porabniki znotraj podjetja Elektro Ljubljana ne uporabljajo za lastne potrebe.

Kljub velikemu zalogaju sprememb, so svoje cilje postavili visoko. Vizija podjetja je »zanesljiva, stroškovno učinkovita in kakovostna oskrba vseh odjemalcev z EE ter ob skrbnem in preudarnem ravnanju z okoljem povečanje prihodka družbe s pomočjo pospešenega razvoja, trženja svojih storitev in odkrivanja novih poslovnih priložnosti.«

Svojo strategijo širitve obsega poslovanja pa delno že napovejo v poslanstvu. Poslanstvo podjetja je »širitev distribucijske elektroenergetske infrastrukture, priključevanje novih uporabnikov, nakup in prodaja EE ter skrb za kakovostno dobavo EE in storitev odjemalcem z vsemi poslovnimi funkcijami, ki so odraz navedenega poslanstva.«

S pripravami na odpiranje trga z EE so začeli dovolj zgodaj in bili v koraku z vedno večjo liberalizacijo trga. V letu 2001 so ustanovili OE za prodajo EE upravičenim odjemalcem in od takrat so si nabrali veliko izkušenj iz trženja EE podjetjem. Prodaja EE predstavlja za podjetje največji vir dohodka, zato se morajo še naprej ukvarjati s trženjem EE in pri tem izhajati iz potreb odjemalcev EE in šele nato iz tehnološko-tehničnih zmožnosti podjetja. Ostale storitve so seveda pomembne in privlačijo odjemalce, ki imajo radi široko ponudbo in dodatne storitve, vendar je prihodek s teh področij zaenkrat majhen.

S tem, ko je trženje EE pridobivalo na pomenu, je tudi trženje v Elektro Ljubljana pridobivalo na vplivu. OE Prodaja EE upravičenim odjemalcem, OE Inženiring (danes je to Služba za inženiring) in OE Telekomunikacijske storitve (danes je to Služba za trženje in razvoj telekomunikacijskih storitev) so se, sicer bolj ali manj vsak zase, poskusili kar najbolj prilagoditi trženjski miselnosti in tako tudi nastopiti na trgu. Pomanjkanje enotne tržne službe, ki bi bila sposobna tržiti vsak proizvod oziroma storitev, je očitna. Strokovno usposobljenega kadra, tako iz področja elektroenergetike, kot tudi iz področja trženja in organizacije, imajo dovolj, problem je zgolj organizacijske narave. Zaradi stalnega spreminjanja organizacijske strukture in njene razvejanosti so zaposleni zmedeni in pogosto ne vedo v kateri del organizacijske strukture spadajo. Zadnja leta zaposlujejo tudi vedno več strokovnjakov za trženje in prodajo ter jih poskušajo ustrezno izobraziti. Z dovolj velikim številom dobrega prodajnega osebja bi lahko zagotovili individualno obravnavo odjemalcev najpomembnejšega segmenta.

V nadaljevanju se bom zaradi obsežnosti in pravno-tržnih raznolikosti dejavnosti podjetja Elektro Ljubljana, d.d., osredotočila le na njihove tržne dejavnosti in storitve, ki jih ponujajo podjetjem oziroma t.i. upravičenim odjemalcem.



## 4.2. Tržne storitve podjetja Elektro Ljubljana

### 4.2.1. Prodaja električne energije

Prodaja EE se v osnovi loči na dva velika segmenta: prodaja EE podjetjem oziroma upravičenim odjemalcem in gospodinjstvom.

Upravičen odjemalec mora z dobaviteljem EE skleniti pogodbo o prodaji in nakupu EE, s sistemskim operaterjem distribucijskega omrežja pa še pogodbo o dostopu do omrežja. Vsak odjemalec, ki opravlja gospodarsko dejavnost z manj kot 50 zaposlenimi ter manj kot 10 milijonov EUR letnega prometa ima pravico do zagotovljene dobave in mu ni potrebno skleniti pogodbe o dobavi EE (Uredba o tarifnem sistemu za prodajo električne energije, 2004).

Dejavnost prodaje EE upravičenim odjemalcem skrbi za konkurenčno dobavo EE upravičenim odjemalcem s pomočjo obvladovanja tveganj. Vendar pa svojim odjemalcem poleg same prodaje EE nudijo tudi spremljevalne storitve (Spletna stran Elektro Ljubljana, 2007).

V podjetju Elektro Ljubljana, d.d., svojim odjemalcem ponujajo tudi dve različici proizvoda EE, ki se imenujeta Modra energija in Zelena energija. Kot že rečeno, je EE zelo standardiziran proizvod. Ena izmed osnovnih vrst klasifikacije EE pa temelji na načinu proizvodnje EE oziroma na vrstah inputov, ki so uporabljeni pri njeni proizvodnji<sup>12</sup>. Na osnovi te klasifikacije sta omenjena proizvoda EE tudi razvita in se tržiata.

Modra energija je namenjena upravičenim odjemalcem in je EE proizvedena iz obnovljivih virov. Konvencionalni načini proizvodnje EE (termoelektrarne na premog) so bili v preteklosti veliki onesnaževalci okolja. Sodobnejši načini proizvodnje manj posegajo v okolje, nekateri pa so tudi že okolju zelo prijazni, predvsem pa je pomembno, da izkoriščajo obnovljive naravne vire brez večjih posledic na njih. Z nakupom Modre energije tudi odjemalci prevzamejo v svoje roke skrb za okolje in spodbujajo za okolje "neškodljivo" proizvodnjo EE. Blagovno znamko Modra energija so avgusta 2004 oblikovala HSE in distribucijska podjetja z namenom, da bi proizvodnji iz obnovljivih virov zagotovili podporo in prepoznavnost na trgu, slovenskim odjemalcem pa omogočili izbiro vrste in vira EE, ki jo uporabljajo (Modra energija, 2007).

V nasprotju z Modro energijo je Zelena energija lastni produkt podjetja Elektro Ljubljana, d.d. in predstavlja prodajo EE iz okolju prijaznih in obnovljivih energetskega virov, proizvedeno v desetih manjših hidroelektrarn hčerinske družbe Male hidroelektrarne Elektro Ljubljana d.o.o. Namenjena je pretežno gospodinjstvom in manjšim podjetjem, njeno trženje pa prav tako temelji na okoljevarstveni osveščenosti odjemalcev.

---

<sup>12</sup> To so lahko trdna (premog, jedrsko gorivo), tekoča, plinasta goriva in odpadki ali pa obnovljivi viri kot so voda, sonce, veter, biomasa in bioplin.

V podjetju ponujajo odjemalcem, ki se odločijo na nakup Modre in Zelene energije še dodatne storitve oziroma ugodnosti (osebni svetovalec, poročila o trgih z električno energijo, okrogle mize, ipd.).

Cena Modre in Zelene energije je nekoliko višja od običajnega odjema EE, in sicer za 0,00417 EUR/kWh = 1 SIT/kWh (Spletna stran Elektro Ljubljana, 2007).

#### **4.2.2. Podatkovne storitve**

V Elektro Ljubljana svojim odjemalcem ponujajo tudi podatkovne storitve, ki vključujejo sprotno upravljanje in posredovanje podatkov o porabi EE na merilnem mestu, s tem povezanih stroškov ter z denarnimi tokovi povezane informacije.

Storitev je namenjena odjemalcem oziroma njihovim tržnim zastopnikom, da jim omogoči in olajša postopek analiziranja, planiranja in trgovanja z EE. Sodoben trend racionalizacije na vseh področjih ter s tem tudi na področju porabe EE marsikatero podjetje usmeri v iskanje informacij o lastni porabi EE. Tako se lahko podjetja odločijo za stalen in bolj podroben nadzor nad porabo EE. Poznavanje preteklega odjema EE pomeni poznavanje bodočih potreb, pa tudi prepoznavanje možnih ukrepov za racionalno rabo ter povečanje učinkovitosti. Življenje v informacijski družbi sproža potrebe po sprotnih in natančnih podatkih, iz katerih lahko razberejo podjetja zelene informacije. Le na ta način se lahko dovolj hitro odzivajo na hitro spreminjajoče se okolje ter načrtujejo ustrezne dolgoročne ukrepe.

V Elektro Ljubljana, d.d., so ugotovili, da z velikostjo porabe EE ter s tem povezanih stroškov, rastejo tudi potrebe po obsegu informacij. Tako svojim upravičenim odjemalcem ponujajo štiri vrste podatkovnih paketov: Osnovni podatkovni paket, Podatkovni paket PLUS, Podatkovni paket DINAMIK ter Podatkovni paket SPLET. Podrobnejše so podatkovni paketi opisani v Prilogi 3.

Odjemalec dobi na vseh svoji merilnih mestih Osnovni podatkovni paket brezplačno. Za vsakega izmed njegovih merilnih mest lahko odjemalec izbere drug podatkovni paket, ki je nadgradnja osnovnega in doplača od 3 EUR do 30 EUR na merilno mesto. Cena podatkovnega paketa je odvisna od vrste izbranega paketa ter števila merilnih mest odjemalca o katerih želi imeti podatke (Spletna stran Elektro Ljubljana, 2007).

#### **4.2.3. Svetovalne storitve**

Kot nadgradnjo podatkovnih storitev v Elektro Ljubljana svojim odjemalcem ponujajo storitve energetskega svetovanja, katerega namen je odjemalce seznaniti s pomenom racionalne rabe, časovnim potekom porabe in možnostjo optimizacije porabe EE. Izkušnje pri prodaji EE so jih privedle do spoznanja, da odjemalci potrebujejo podporo zlasti na področju analiz porabe in

stroškov za porabljeno EE, saj je bilo tovrstno povpraševanje s strani njihovih odjemalcev vseskozi prisotno.

Zaradi različnih potreb odjemalcev ponujajo dva paketa svetovalnih storitev, in sicer osnovni in osebni paket svetovalnih storitev. Osnovni svetovalni paket je standardiziran, Osebni svetovalni paket pa upošteva individualne želje in potrebe odjemalca. Osnovni svetovalni paket vsebuje izračun predvidenih skupnih stroškov za EE na podlagi preteklih enoletnih podatkov in stane od približno 3 EUR do 5 EUR na merilno mesto. Cena je odvisna od števila merilnih mest za katera želi imeti odjemalec predvidene stroške.

Osebni svetovalni paket pa ponuja mnogo širši spekter svetovanja. Gre za svetovanje o racionalni rabi energije (osnovni napotki za uporabo varčnih porabnikov EE), elektroenergetsko analizo obremenitve (na podlagi merilnih podatkov ali izvedenih enotedenskih meritev obremenitve) ter raziskavo možnosti optimizacije porabe (energetska in stroškovna optimizacija). Cena za osebni paket se določa individualno, na podlagi obsega in značilnosti povpraševanja odjemalca (Spletna stran Elektro Ljubljana, 2007).

#### **4.2.4. Električni priključki**

Odjemalci EE morajo za priključitev novih stanovanjskih, poslovnih, industrijskih ali drugih objektov na električno omrežje pridobiti ustrezna dovoljenja in dokumentacijo. Odjemalec, lahko tudi izdelovalec lokacijske dokumentacije v imenu odjemalca, mora najprej pridobiti načelno soglasje k lokacijski dokumentaciji za priključitev na distribucijsko omrežje. To pridobi od distributerja EE, ki upravlja z distribucijskim omrežjem na katerega se želi priključiti. Upravljavec distribucijskega omrežja izda soglasje k lokaciji, če ni energetskih in drugačnih zadržkov (Spletna stran Elektro Ljubljana, 2007).

Naslednji korak je pridobitev Elektroenergetskega soglasja (EESo), ki je potrebno za pridobitev gradbenega dovoljenja, za prvi priklop objekta na električno omrežje, za povečanje naročene moči, za spremembo namena uporabe EE ali za ponovni priklop odjavnega odjemnega mesta. Za pridobitev EESo-sja morajo biti izpolnjeni tehnični in finančni pogoji.

Do tega koraka odjemalci ne morejo izbirati pri katerem podjetju bodo pridobili vse potrebno za pridobitev električnega priključka, saj je izgradnja in upravljanje distribucijskega omrežja javna služba in njeni izvajalci so javna distribucijska podjetja.

Lahko pa odjemalci prosto izbirajo med podjetji, ki izvajajo storitve izdelave distribucijskega priključka. Električni priključek tako lahko izdelajo v podjetju Elektro Ljubljana ali pa neko drugo podjetje oziroma gospodarska organizacija registrirana za to dejavnost, vendar pa le-to lahko opravi po navodilih Elektra Ljubljana ali ob njihovem strokovnem nadzoru. Priključitev na električno omrežje pa lahko opravi le distribucijsko podjetje v lasti katerega se omrežje nahaja oziroma v mojem primeru pooblaščen oseba Elektra Ljubljana.

Zaradi enostavnosti storitve seveda večina odjemalcev izbere tudi Elektro Ljubljana za postavitev električnega priključka. Svojim odjemalcem pa v tem primeru jamčijo za nekatere ugodnosti, katerih ne bi bili deležni, če bi za postavitev električnega priključka izbrali drugega izvajalca. Te prednosti in ugodnosti so predstavljene v Prilogi 5.

#### **4.2.5. Telekomunikacijske storitve, inženiring in druge storitve v podjetju**

V podjetju Elektro Ljubljana tudi tržijo telekomunikacijske (TK) storitve in proste telekomunikacijske kapacitete podjetja. Dejavnost TK storitev obsega razvoj, izgradnjo, vodenje oz. upravljanje TK omrežja kot tudi podporo tehničnim in poslovnim sistemom v podjetju. Osnovni uporabniki TK sistema so notranji uporabniki, ukvarjajo pa se tudi s prodajo telekomunikacijskih storitev na prostem trgu (Spletna stran Elektro Ljubljana). Kakšne vrste telekomunikacijskih storitev ponujajo, je podrobneje opisano v Prilogi 6.

Dejavnost inženiringa trži storitve svetovanja in izvedbe del s področja načrtovanja, izgradnje, vzdrževanja, optimizacije distribucijskih in porabniških elektroenergetskih omrežij. Storitve inženiringa naročnikom, tako podjetjem kot gospodinjstvom, obsegajo svetovanje, načrtovanje in izvedbo del s širokega področja projektantskega in izvajalskega inženiringa, kakor tudi z osnovnega področja distribucije in prodaje EE (Spletna stran Elektro Ljubljana, 2007). Podrobneje so inženirske storitve opisane v Prilogi 4.

TK storitve v podjetju tržijo na prostem trgu preko podjetja Stelkom d.o.o..

V Elektru Ljubljana izvajajo tudi storitve merjenja kakovosti EE. Poleg same meritve kakovosti, je bistvo te storitve v celotni analizi kakovosti EE. Električna energija predstavlja tržno blago, ki mora omogočati nemoteno in pravilno delovanje strojev in naprav. Upravljalca omrežja je dolžan uporabnikom zagotoviti kakovost EE – napetosti na prevzemno-predajnem mestu v skladu z zahtevami Uredbe o splošnih pogojih za dobavo in odjem EE.

Sodobne analize kakovosti EE omogočajo ugotavljanje skladnosti kakovosti EE z evropsko standardizacijo in izvajanje celovite analize kakovosti EE. Uporabnikom omrežja se tako lahko ponudi informacija o stanju kakovosti EE, izviroh in vzrokih slabe kakovosti ter nasvetih za izboljšanje kakovosti. Same storitve merjenja kakovosti EE niso tipične tržne storitve, saj jih podjetje ne more tržiti prosto na trgu. Je pa danes zaradi vedno večje konkurenčnosti na trgu pomembno, da spremljevalne storitve gospodarske javne službe, ne le zadostijo potrebam odjemalcem, ampak da so izvedene s skrbnostjo in stremijo k izpolnitvi pričakovanj odjemalcev.

### **4.3. Tržno okolje podjetja Elektro Ljubljana, d.d.**

Trg z EE v Sloveniji sem podrobneje opisala v 2. poglavju, tako da bom sedaj na hitro opisala nekaj ključnih značilnosti tržnega okolja, ki so pomembne za postavitve trženjskih strategij.

#### **4.3.1. Opredelitev konkurentov na trgu podjetja Elektro Ljubljana**

Elektroenergetski sistem Slovenije sodi med najmanjše elektroenergetske sisteme (v nadaljevanju EES) v Evropi. Njegove glavne značilnosti so pomanjkanje domačih proizvodnih virov, velika odvisnost hidroproizvodnje od padavin in počasno uvajanje alternativnih virov proizvodnje EE. Večina potreb po EE se zadovoljuje z domačo proizvodnjo, vendar pa tovrstne potrebe naraščajo in Slovenija lahko postane vse bolj odvisna od uvoza EE. Prav zaradi tega se v Sloveniji v prihodnjih letih načrtuje povečevanje kapacitet za proizvodnjo EE, in sicer gre predvsem za načrte o izgradnji dodatnih kapacitet v okviru obstoječe jedrske elektrarne ter nove hidroelektrarne.

Zaradi ugodne geografske lege (leži na stičišču tokov med zahodom in vzhodom ter severom in jugom Evrope) ima slovenski EES ugodne možnosti za trgovanje z EE. Glavna vloga EES-ja Slovenije pa je predvsem skrb za varno in neprekinjeno delovanje sistema v smislu proizvodnje in porabe EE.

Velikost trga bosta v prihodnje določala domača proizvodnja in tehnične zmogljivosti povezovalnih omrežij z distribucijskimi omrežji sosednjih držav. Proizvodnja EE v Sloveniji je precej draga, predvsem zaradi omejenih proizvodnih virov, visokih stroškov razdrobljene proizvodnje in predvsem majhnosti slovenskega trga. V primerjavi z velikimi evropskimi trgi je zato nekonkurenčna. Ponudba se bo v prihodnje prilagajala spremenljivim potrebam energetskega trga, ki so odvisne od gospodarskih gibanj, klimatskih razmer in tehničnih omejitev na prenosnem omrežju. Ali bo domača proizvodnja uspela zadostiti vedno večjemu povpraševanju po EE, je odvisno od količine in vrste novih proizvodnih zmogljivosti (Janjič, 2003, str. 34-35).

Uspeh dejavnosti na trgu je zelo odvisen tudi od moči konkurentov in njihovega delovanja. Zato je potrebno konkurenco dobro poznati, analizirati ter se na njene aktivnosti na trgu tudi primerno odzvati (Kotler, 2000, str. 102).

#### *a) Konkurenca na trgu dobave električne energije odjemalcem*

Podjetje, ki želi v Sloveniji trgovati z EE (nakup in prodaja EE na organiziranem trgu) si mora pridobiti licenco za trgovanje, zastopanje in posredovanje na trgu z EE. Le-to si je pridobilo 49 podjetij, ki so navedena v Prilogi 8 (Register izdanih licenc po energetskih dejavnostih, 2007)

Do leta 2003 je v segmentu manjših odjemalcev obstajala konkurenca le med petimi distribucijskimi podjetji in manjšim zasebnim podjetjem, v segmentu večjih upravičenih odjemalcev pa konkurenca med petimi distribucijskimi podjetji in Holdingom Slovenskih Elektrarn. Konec leta 2004 pa so na trg začeli vstopati novi trgovci z EE. Tako se je tudi začelo zaostrovanje konkurenčnih razmer ter nižanje cen. V podjetju Elektro Ljubljana so bili na takratne spremembe na trgu dobro pripravljeni, zato jim je uspelo ohraniti visok tržni delež, in sicer okoli 35% (Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2005, 2006, str. 35).

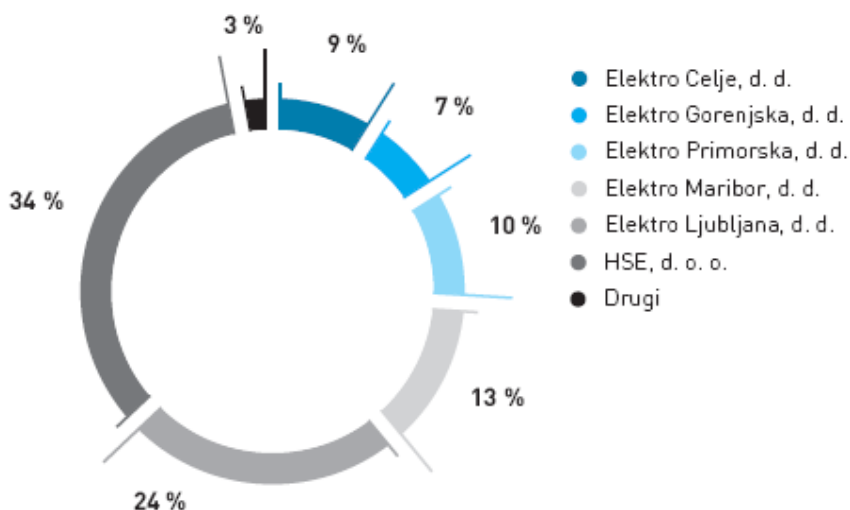
Leta 2005 je bilo na maloprodajnem trgu za upravičene odjemalce dejavnih 13 dobaviteljev EE. Le-ti so na podlagi pogodb dobavljali EE 7 upravičenim odjemalcem, ki so neposredno priključeni na prenosno omrežje, ter 97.018 upravičenim odjemalcem, ki so bili priključeni na distribucijsko omrežje. EE je bilo mogoče kupovati tudi na borzah z EE, v Sloveniji na Borzenu ter tudi na tujih borzah EE, seveda ob upoštevanju zmogljivosti oziroma zasedenosti čezmejnih prenosnih poti. Največji tržni delež pri dobavi EE upravičenim odjemalcem je leta 2005 imel Holding slovenskih elektrarn, sledila pa sta mu Elektro Ljubljana in Elektro Maribor. Tržni položaj Elektro Ljubljane v segmentu prodaje EE podjetjem je torej močan, vendar se že kažejo posledice neagresivne strategije na trgu v preteklih letih. Na prodajnem območju Elektro Ljubljane, to je na območju distribucijskega omrežja v njihovi lasti, je zadnja leta izvršene vedno več prodaje EE od drugih dobaviteljev. Skupna poraba vseh upravičenih odjemalcev sicer narašča, vendar prodaja Elektro Ljubljana upravičenim odjemalcem že od leta 2002 stagnira na isti ravni. Na območju omrežja Elektro Ljubljana približno 20% upravičenih odjemalcev kupuje EE od drugih dobaviteljev. Pri tem imata največji, oba približno po 7% delež, Elektro Maribor in Holding slovenske elektrarne. Na »domači območni trg« Elektra Ljubljana pa so vstopila tudi druga podjetja, kot npr. Elektro Celje, Elektro Primorska, Elektroprodaja, d.o.o., Petrol energetika Ravne d.o.o., IG prodaja, d.o.o., EKOWATT, d.o.o., A.P.V. Nova Gorica, Savske elektrarne Ljubljana, d.o.o., Električni Finančni Tim, d.o.o., Istrabenz Gorenje, d.o.o., itd (Interna gradiva Elektra Ljubljana, 2007).

Podjetja so odjemalcem ponujala različne vrste obračunavanja EE, to so višja (VT) in manjša tarifa (MT) ter enotna tarifa (ET). Za izdelavo ponudb in sklenitev pogodb o dobavi so podjetja potrebovala od nekaj ur do nekaj dni, največ takih pogodb pa so sklenili dobavitelji organizirani znotraj distribucijskih podjetij. Preostala podjetja, ki tudi trgujejo na organiziranem trgu z EE in niso nasledniki nekdanjih državnih elektroenergetskih podjetij, so bila v letu 2005 bolj ali manj dejavna na veleprodajnem trgu, kjer so EE prodajala dobaviteljem EE ter nekaterim večjim upravičenim odjemalcem, vendar pa kažejo vedno večje zanimanje za dobavo EE končnim odjemalcem (Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2005, 2006, str. 39).

Leta 2005 je bilo upravičenim odjemalcem dobavljene več kot 9300 GWh EE. Tržni delež podjetij, ki ne delujejo v okviru distribucijskih podjetij ali HSE, pa se je glede na leto 2004 povečal za približno tri odstotke. Takih podjetij oziroma dobaviteljev je bilo šest v letu 2005. Konkurenca pri prodaji EE je torej že v letu 2005 prišla od izraza. Prehajanje odjemalcev med

dobavitelji EE se je že začelo, leta 2005 je dobavitelja zamenjalo 4701 odjemalcev oziroma manj kot 5% upravičenih odjemalcev, danes pa je število teh prehodov še večje. Pričakovati je, da se bodo konkurenčne aktivnosti v prihodnje še okrepile in pritiskale najprej na velike odjemalce EE, pozneje pa tudi na vedno manjše (Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2005, 2006, str.55).

Slika 1: Tržni deleži dobaviteljev električne energije upravičenim odjemalcem na slovenskem trgu električne energije v letu 2005



Vir: Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2005, str. 51.

Upravičeni odjemalec lahko svojega dobavitelja zamenja kadarkoli, le-ta pa mu je, če ima poravnane vse obveznosti, dolžan izstaviti odobritev za prehod k drugemu dobavitelju. Omenjeno odobritev in pogodbo z novim dobaviteljem nato upravičeni odjemalec skupaj z vlogo za zamenjavo predloži pristojnemu sistemskemu operaterju, na čigar distribucijsko omrežje je priključen. Vendar tudi, če upravičeni odjemalec izpolni vse obveznosti in odda popolno vlogo, začne sprememba veljati šele v enem mesecu po izteku meseca, v katerem je odjemalec podal vlogo. Prehod med ponudniki dobave EE torej ni popolnoma enostaven in brez ovir. Prisotne so časovne omejitve oziroma ovire, seveda pa je zamenjava dobavitelja lahko tudi znaten administrativen zalogaj. V prihodnosti je pričakovati, da se bodo prestopne ovire postopno zmanjševale in bo zamenjava dobavitelja postala enostavnejša.

Končna cena EE je sestavljena iz cene za EE in cene za uporabo elektroenergetskega omrežja. Cena za EE za upravičene odjemalce se oblikuje tržno in je odvisna predvsem od količinske porabe in časovne dinamike porabe odjemalca v odvisnosti od faktorja obremenitve.

Ponudba EE in ostalih elektroenergetskih storitev na trgu je različna, vendar zelo sorodna. Elektro Ljubljana s svojim sloganom »Dober tok... za gospodinjstvo na dolgi rok« na svojih spletnih straneh nagovarja odjemalce s ponudbo svojih storitev, ki sem jih opisala že v

predhodnih poglavjih. Pred kratkim so v podjetju odprli tudi nov sistem vodenja elektroenergetskega sistema, s katerim se nadejajo poenotenja vodenja omrežja in hitrejšega odpravljanja okvar na omrežju. Ponujajo tudi e-storitve in imajo že dolgo odprt klicni center (Spletna stran Elektro Ljubljana, 2007).

Elektro Maribor s sloganom »Energija zame« gospodinjstvom ponuja e-storitve, s katero lahko končni porabnik preveri tehnične podatke merilnega mesta, pregleda izstavljene račune in plačila ter si sam informativno izračuna strošek porabljene EE. Klicni center je uporabnikom na voljo 24 ur. Tudi Elektro Maribor je vključen v projekt Modra energija, ki združuje ponudnike EE iz hidroelektrarn (Spletna stran Elektro Maribor, 2007).

V Elektro Gorenjska nekega vodilnega slogana na svoji spletni strani nimajo, imajo pa tudi na voljo e-storitve in klicni center (Spletna stran Elektro Gorenjska, 2007).

Tudi Elektro Celje svoje uporabnike obvešča o novostih na področju organizacije podjetja, ki naj bi bilo bolj usmerjeno h končnim odjemalcem. Tudi tukaj ponujajo e-storitve in klicni center (Spletna stran Elektro Celje, 2007).

Najbolj zahodno ležeče izmed petih distributerjev Elektro Primorska prav tako ponuja odjemalcem Modro energijo. Svojim odjemalcem pa prav tako ponujajo e-storitve in za odjemalce dežurne telefonske številke (Spletna stran Elektro Primorska, 2007).

Glede ponudb je torej vseh pet distribucijskih podjetij, ki ponujajo EE končnim odjemalcem, zelo podobnih. Ostala podjetja, ki so zaenkrat dejavna pri prodaji EE, niso tipična energetska podjetja, ampak s širitvijo poslovanja na področje trgovanja z EE iščejo dodaten vir zaslужka. Zaenkrat njihov tržni delež na trgu ni primerljiv s tržnim deležem obstoječih distribucijskih podjetij, vendar se pričakuje v prihodnje agresiven prodor na trg.

Trenutno največji konkurent na trgu EE z upravičenimi odjemalci je Holding Slovenske elektrarne, d.o.o. (v nadaljevanju HSE). HSE je danes vodilna slovenska organizacija s področja elektroenergetike ter največji proizvajalec in trgovec z EE v Sloveniji. S svojimi družbami zagotavlja več kot dve tretjini slovenske proizvodnje EE in trguje s količinami, ki so enkrat večje od njegove lastne proizvodnje. Večino EE proda v Sloveniji, vse uspešneje pa nastopa tudi na širšem evropskem elektroenergetskem trgu. Strateški razvoj družbe se odvija v smeri izgradnje »multi utility« koncepta in vzpostavitve novih prodajnih programov, kot so: plin, nafta, premog, voda in odpadki. Imajo razvito lastno blagovno znamko »Modra energija« za EE iz obnovljivih vodnih virov, ki jo tržijo tudi ostala distribucijska podjetja. Trenutno izvajajo dve kampanji »Modri Jan«, ki je namenjena informiranju otrok o EE in obnovljivih virih, in »Energija SI«, ki osvešča slovenske porabnike o varčni rabi EE (Spletna stran Holding slovenske elektrarne, 2007).



#### b) Konkurenti na trgu telekomunikacijskih storitev

Konkurent podjetja Elektro Ljubljana na trgu telekomunikacijskih storitev je predvsem Telekom Slovenije, poleg njega pa so še manjši konkurenti kot so Slovenske železnice in DARS. To so podjetja, ki imajo v lasti oziroma gradijo telekomunikacijska omrežja.

#### c) Konkurenti na trgu storitev inženiringa

Na področju inženiringa so prisotna konkurenčna podjetja predvsem elektroservisi, ostala distribucijska podjetja in manjši izvajalci.

V podjetju Elektro Ljubljana zadnja leta želijo povečati prepoznavnost podjetja, ki poleg same distribucije in prodaje EE uspešno in strokovno deluje tudi na področju gradnje in izvajanja elektromontažnih del. Pomembna konkurenčna prednost družbe na trgu je zagotavljanje celovite ponudbe, od ideje do priklopa in dobave EE.

### 4.4. Analiza odjemalcev podjetja Elektro Ljubljana

Da podjetje ve kakšne storitve mora razviti in kako jih tržiti, mora poznati svoje ciljne odjemalce oziroma t.i. tržne segmente. Tako se v podjetju lažje odločijo na katere storitve bodo dali poudarek in katerim segmentom jih bodo tržili. Seveda pa je pri vsem tem zelo pomembno tudi zadovoljstvo odjemalcev s kupljenimi storitvami. Da bi podjetje čim bolj zadovoljilo potrebe svojih odjemalcev, mora najprej vedeti kaj odjemalcem pri njihovih storitvah ni všeč, kaj pogrešajo ter kaj se jim zdi najbolj pomembno. Prav zaradi vedno večje konkurence na trgu in sodobnega načina razmišljanja glede poslovanja podjetij so tržne raziskave in raziskave zadovoljstva odjemalcev zelo pomembne in pogosto tudi glavni dejavnik, ki ločuje dobre od slabih.

#### 4.4.1. Segmentacija odjemalcev

Zaradi racionalizacije poslovanja mora podjetje ugotoviti, katere delne trge oziroma tržne segmente lahko uspešno zadovolji, predvsem pa tudi dobičkonosno. Zato mora segmentirati trg (Potočnik, 2004, str. 203).

Trg lahko razdelimo na tržne segmente, tržne vrzeli (t.i. tržne niše) in na posamezne kupce oziroma odjemalce. Tržni segment je skupina porabnikov v okviru določenega trga s podobnimi potrebami. Tržna vrzel je že manjša ter natančneje opredeljena skupina, ki zahteva ali pričakuje posebno, ožjo korist. Posamezni kupec pa zahteva individualno obravnavo. Tej skrajni stopnji segmentiranja pravimo »trženje po meri porabnika« (*angl. customized marketing*).

Glavne osnove za segmentiranje medorganizacijskih trgov so (Kotler, 2004, str. 296):

† demografske (delitev na podlagi panoge, velikosti podjetja, lokacije);

- † operativne spremenljivke (delitev na podlagi tehnologije, statusa uporabnika ali neuporabnika, zmožnosti kupca);
- † pristopa k nabavi (delitev na podlagi organizacije nabavne funkcije, razmerja moči, narave obstoječih odnosov, splošne nabavne politike, nabavnih meril);
- † situacijskih dejavnikov (delitev na podlagi nujnosti nabave, posebnosti uporabe, velikosti naročila);
- † osebne lastnosti (delitev na podlagi posebnosti kupca in prodajalca, stališča do tveganja, zvestobe).

Ob upoštevanju splošno znanih osnov za segmentacijo porabnikov, ugotovimo, da je več možnih načinov segmentiranja upravičenih odjemalcev podjetja Elektro Ljubljana. Segment upravičenih odjemalcev predstavlja 68,4% prodaje Elektra Ljubljana, ostala prodaja je izvršena gospodinjstvom.

Upravičene odjemalce pa lahko naprej segmentiramo tudi po velikosti porabe EE in priključni moči, ki je zelo odvisna od vrste dejavnosti. Tako ločimo:

- † manjši odjemalci z nizko porabo EE do 600.000 kWh letno, ki so značilni predvsem za dejavnosti trgovine, obrti in storitev;
- † srednje veliki industrijski odjemalci s porabo EE do 4.000.000 kWh letno, običajno proizvodnja podjetja;
- † veliki industrijski odjemalci s porabo EE nad 4.000.000 kWh letno, ki so tudi proizvodnja podjetja, katerih proces proizvodnje izdelkov je močno odvisen od EE.

Majhni odjemalci so najštevilčnejši, sicer z vidika porabe EE niso zelo pomembni, vendar je poslovanje z njimi enostavno. Z majhnimi odjemalci se sklepajo vnaprej strukturirane pogodbe, saj njihova pogajalska moč ni velika. Pogodbeno obdobje je ponavadi leto ali dve. Cena je ponavadi fiksna za celotno pogodbeno obdobje in tako neodvisna od gibanja cen. Cena se določi na podlage tarifnega cenika in porabe EE v preteklih obdobjih, pri tem se upoštevajo tudi plati podjetja za prihodnje obdobje. Mali odjemalci si težko izborijo posebne pogoje dobave EE, zato jim je potrebno ponuditi kar največ variant standardiziranih izdelkov oziroma storitev (Interna gradiva Elektra Ljubljana, 2006).

S srednje velikimi in velikimi odjemalci se sklepajo individualne pogodbe, ki ustrezajo potrebam odjemalca. Ta dva segmenta ustvarjata za podjetje Elektro Ljubljana največji del prihodka, zato imata tudi največjo pogajalsko moč. Zaradi velikih količin odjema, predstavlja EE za njih velik strošek, kar se odraža v njihovi veliki cenovni občutljivosti. Veliki industrijski odjemalci v Sloveniji se pri sklepanju pogodb že poslužujejo posrednikov, ki se nato pogajajo v imenu in na račun odjemalca. Strokovno usposobljeni posredniki zagotovijo odjemalcu, da je pogodba o dobavi čim bolj ugodna za odjemalca. Dobavitelj se mora na taka pogajanja kar najbolje pripraviti in poskusiti skleniti posel, ki bo pomenil obojestransko zadovoljstvo (Interna gradiva Elektra Ljubljana, 2006).

Za velike odjemalce je včasih upravičeno, da celoten ali del odjema EE sami kupujejo na borzi EE ali ga uvozijo iz tujine. Če ima podjetje konstanten odjem EE, ki ga je lahko predvideti in napovedati, je tveganje takega nakupa manjše. Odjemalec s tem prevzame cenovna (spreminjajoče se cene) in količinska (odstopanje dejanske porabe od napovedane) tveganja (Podjed, 2002a, str. 23). Če odjemalec ni pripravljen prevzeti na sebe celotnih tveganj, se lahko odloči, da si bo del potreb po EE zagotovil preko pogodbe z dobaviteljem, drugi del potreb pa bo sam kupoval na borzi. Prav tako lahko odjemalcev del ali celotno količino porabe EE uvaža iz tujine, najpogosteje s posredništvom trgovca. Odjemalcu je tako pogosto zagotovljena nižja cena EE, saj trgovec kupuje elektriko pri tujih partnerjih za več strank skupaj in si tako lahko izbere dobre nakupne pogoje.

### ***Profil odjemalca Modre energije***

Modra energije je proizvod EE namenjen predvsem upravičenim odjemalcem, torej predvsem podjetjem. Zakaj se torej odjemalci odločijo za tako vrsto proizvoda EE, kljub temu, da je dražji od običajne EE in so njegove »fizične« lastnosti enake? Nekateri izmed teh razlogov upravičenih odjemalcev so (O Gallachoir, 1997, str. 2):

- izboljšana javna podoba;
- boljši odnos z zaposlenimi, lastniki podjetja, lokalnimi skupnostmi ter z državnimi upravniki in ustanovami;
- uresničevanje navarovarstvenih ciljev podjetja;
- skupinska odločitev podjetij na celotni tržni poti v določeni dejavnosti;
- povečanje zaupanja porabnikov ter njihovo zmanjšanje občutka tveganega nakupa;
- stabilizacija stroškov na dolgi rok;
- negotovost glede vladnih predpisov in uredb v prihodnosti;
- pridobitev konkurenčnih prednosti z diferenciacijo v okolju prijazne izdelke in storitve.

Podjetja, ki bi lahko pokazala zanimanje za nakup Modre energije razdelimo torej na dve skupini glede na vzgib za nakup.

V prvo skupino spadajo podjetja, ki bodo na tovrstno EE gledala kot na poslovno priložnost, saj bodo ugotovila, da si s statusom proizvajalca z energijo iz obnovljivih virov lahko povečajo cene svojih proizvodov in storitev. S kakšno strategijo in uspešnostjo lahko podjetje izkorišča tovrsten rezime je močno odvisno od panoge v kateri deluje. Na trgih nekaterih proizvodov si tako podjetje lahko privoščiti, da poveča cene svojih proizvodov in storitev. Na cenovno zelo elastičnih trgih pa je za podjetje pomemben dejavnik necenovne konkurence lahko le besedna zveza »proizvedeno okolju prijazno«. Tipičen primer takih panog so kmetijstvo, proizvodnja hrane in pijače ter hotelirstvo.

Druga skupina podjetij se bo za nakup EE iz obnovljivih virov odločila zaradi že obstoječih in dobro razvitih naravovarstvenih programov znotraj podjetij. V tej skupini so ponavadi podjetja,

katerih izdelki, storitve ali sam proizvodnji proces je okolju škodljiv ter morajo v podjetju zato narediti določene ukrepe in korake v družbi s katerimi popravijo svoj ugled. Kljub temu, da je dražja EE kar ogromen stroškovni zalogaj za velika podjetja, to v večini primerov ne igra ključnega dejavnika. Na trgu lahko opazimo, da so podjetja z dobro razvitimi naravovarstvenimi programi in ukrepi dobro stoječa in uspešna podjetja. Taka so npr. podjetja iz panoge proizvodnje papirja, kemikalij, kemičnih izdelkov in farmacije.

Lahko rečemo, da podjetje z nakupom Modre ali Zelene energije »izboljša svoje počutje«. In sicer izboljša javno podobo ter samopodobo podjetja pri zaposlenih. V večini primerov je torej nakup Modre energije dobro premišljena trženjska akcija.

### ***Odjemalci telekomunikacijskih in inženiring storitev***

Odjemalci inženirskih storitev elektromontažnih del se nahajajo na območjih Ljubljane in širše okolice, na dolenskem, notranjskem, kočevskem in zasavskem območju. To so tako gospodinjstva kot tudi podjetja.

Odjemalci telekomunikacijskih (TK) storitev pa se delijo v dve glavni skupini:

- onovni uporabniki TK sistema so notranji TK uporabniki, to so druge organizacijske enote znotraj podjetja Elektro Ljubljana, ki uporabljajo telekomunikacije kot podporo uporabi in razvoju sistemov na tehničnem in poslovnem področju;
- zaradi tehnoloških danosti pa zgrajeno TK omrežje nudi večje kapacitete kot bi jih v podjetju potrebovali le za lastno uporabo. Te kapacitete podjetje Elektro Ljubljana trži in prodaja preko podjetja Stelkom na prostem trgu zunanjim uporabnikom TK storitev. Odjemalci TK storitev oziroma uporabniki TK storitev na območju Elektra Ljubljana so podjetja, operaterji, državne ustanove, banke, izobraževalne ustanove, zdravstvene ustanove, elektrogospodarska podjetja, itd. (Letno poročilo Elektro Ljubljana 2005, 2006).

Tudi pri teh dveh vrstah storitev ciljno skupino sestavljajo podjetja. V večini primerov so ta podjetja že odjemalci EE pri Elektru Ljubljana, ki se zaradi celovitosti ponudbe, poznavanja podjetja, enostavnosti iskanja in izbiranja izvajalca ter podobnih dejavnikov odločijo za sodelovanje na več področjih.

#### ***4.4.2. Raziskava zadovoljstva odjemalcev***

Pridobivanje in ohranjanje kupcev je ključ za dolgoročno uspešnost in dobičkonosnost. Ker je pridobivanje kupcev dražje, mora biti prioriteta vsakega podjetja ohranjanje obstoječih kupcev. Ali kupec ostane zvest, pa je v največji meri odvisno od ravni zadovoljstva z obstoječim dobaviteljem in razpoložljivostjo alternativ. Konkurenca postaja vedno bolj globalna, rast na razvitih trgih pa se umirja. Prav zaradi tega je danes ključ do uspeha v ohranjanju dolgoročnih razmerij med kupcem in dobaviteljem (Rust, Oliver, 1994, str. 242).

Za nadaljnjo analizo odjemalcev v posameznem segmentu sem kot sekundarni vir uporabila podatke iz opravljenih raziskav zadovoljstva odjemalcev, ki so jih opravili v podjetju Elektro Ljubljana. Za bolj natančne ugotovitve glede potreb in želja odjemalcev bi bilo potrebno opraviti še bolj natančno raziskavo upravičenih odjemalcev.

Pomembnosti zadovoljstva svojih odjemalcev se v podjetju Elektro Ljubljana zelo zavedajo. Zato tudi izvajajo raziskave zadovoljstva svojih odjemalcev na vseh segmentih in tudi za vse sestavine ponudbe. Zadnja večja raziskava odjemalcev je bila narejena v sredini leta 2005, izvedel pa jo je na razpisu najugodnejši ponudnik. Anketiranih je bilo 1100 tarifnih odjemalcev, 600 upravičenih odjemalcev ter 360 naročnikov ostalih storitev Elektra Ljubljana. V grobem je raziskava pokazala, da so tako tarifni kot tudi upravičeni odjemalci in naročniki storitev v povprečju z Elektro Ljubljana zadovoljni (Irgl, 2005, str. 6-8)

Najbolj zadovoljni so upravičeni odjemalci, kjer je kar 78% anketiranih odgovorilo, da so z Elektrom Ljubljana na splošno zadovoljni ali zelo zadovoljni. Med uporabniki storitev so bili najbolj zadovoljni uporabniki telekomunikacijskih storitev in naročniki izdelave priključkov. V primerjavi z zadnjo večjo raziskavo zadovoljstva odjemalcev leta 2003 kaže, da se je zadovoljstvo upravičenih odjemalcev v tem obdobju malenkost izboljšalo.

V podjetju ugotavljajo, da so upravičeni odjemalci tudi najbolj lojalni odjemalci, ki menijo, da je Elektro Ljubljana ugledno podjetje ter ga tudi ocenjujejo z nekoliko višjo oceno ugleda kot v letu 2003. Kljub temu, pa v podjetju ugotavljajo, da se je še vedno potrebno truditi in se približati željam odjemalcev, saj se bo le-tako zadovoljstvo še povečevalo. Velik pomen pripisujejo informiranju odjemalcev, saj jim le-to očitno veliko pomeni.

Uporabniki ostalih storitev so v povprečju z Elektro Ljubljana zadovoljni. Zadovoljstvo je malo manjše le pri dejavnih plačilni pogoji in cena. Vendar imajo v podjetju še dosti prostora za izboljšave, in sicer pri prilagodljivosti, hitrejši odzivnosti na napake in prijaznosti zaposlenih. Danes je hitrost postala eden izmed ključnih dejavnikov. Pomembno je tudi informiranje, saj si odjemalci Elektra Ljubljana želijo stalnega dotoka informacij o trgu EE in storitvah, ki jih v podjetju ponujajo (Irgl, 2005, str. 6-8).

Kot lahko vidimo je kljub specifičnosti panoge ter onemogočenemu prehajanju odjemalcev med distribucijskimi podjetji v preteklosti, Elektru Ljubljana uspelo pridobiti dobro mnenje svojih odjemalcev o njih. In še ga izboljšujejo. Položili so dobre temelje za prihodnost in za obvladovanje velikih sprememb, ki se trgu z EE še obetajo. Rezultati raziskave zadovoljstva odjemalcev v letu 2005 so grafično prikazani v Prilogi 7.

Na splošno lahko na podlagi raziskave ugotovimo, da Elektro Ljubljana velja za zanesljivega in ugodnega dobavitelja.

#### 4.5. PSPN analiza

Analiza PSPN<sup>13</sup> je analitična metoda, s katero sistematično pregledamo dejstva, povezana z oblikovano podjetniško strategijo. V tej analizi analiziramo naslednje dejavnike (Pučko, 1999, str. 133):

- † prednosti podjetja so tiste lastnosti, ki zagotavljajo uspešno poslovanje podjetja ali omogočajo relativno uspešnejše prilagajanje na izzive okolja glede na konkurenco;
- † slabosti podjetja so tiste lastnosti podjetja, zaradi katerih podjetje ni sposobno ustrezno ukrepati ob izzivih okolja;
- † priložnosti okolja predstavljajo dejavnike okolja, ki v primeru, da se pojavijo, pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev podjetja, oziroma lahko pripomorejo k boljšemu poslovanju podjetja;
- † nevarnosti okolja so tisti dejavniki okolja, ki v primeru, da se pojavijo, zavirajo ali onemogočajo doseganje zastavljenih ciljev podjetja oziroma pripomorejo k slabšemu poslovanju podjetja.

V tem poglavju bom torej povzela analizirane prednosti in slabosti podjetja Elektro Ljubljana ter priložnosti in nevarnosti za podjetje Elektro Ljubljana, ki izhajajo iz njegovega okolja. Ocenjevanje je potekalo s pomočjo intervjuja zaposlenih, in sicer ga. Uršule Krisper, s pomočjo pregleda poslovnih poročil in internih gradiv ter opazovanjem situacije na trgu preko različnih medijev. V tem poglavju so zbrane ugotovitve do katerih sem prišla ob pisanju prejšnjih poglavij.

Analiza PSPN za podjetje Elektro Ljubljana je narejena ob primerjavi s petimi največjimi konkurenti na trgu, in sicer HSE, Elektro Maribor, Elektro Celje, Elektro Primorska in Elektro Gorenjska.

##### ***Prednosti podjetja Elektro Ljubljana***

- † ime podjetja je na trgu dobro prepoznavno, ima dolgoletno tradicijo ter si je pridobilo zaupanje odjemalcev ter splošno zadovoljstvo odjemalcev s podjetjem;
- † zanesljiva baza podatkov obstoječih in potencialnih odjemalcev, ki jim lahko pomaga v prihodnje obdržati obstoječe odjemalce ter pridobiti nove;
- † zaradi pogostih raziskav zadovoljstva odjemalcev dobro poznajo svoje odjemalce in njihove potrebe;
- † velik tržni delež na trgu z EE in velika geografska pokritost z distribucijskim omrežjem;
- † prilagodljivost ponudbe glede na potrebe odjemalcev, saj velike odjemalce pogosto obravnavajo individualno ter so zaradi strokovnega osebja in tehničnih resursov sposobni prilagoditi svoje storitve specifičnim potrebam odjemalcev;

---

<sup>13</sup> Ang. *SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analyses*.

- † obvladovanje tveganj glede napovedovanja odjema EE, saj imajo večletne izkušnje in eno izmed najboljših služb za napoved odjema EE v Sloveniji;
- † ker je podjetje veliko in zadnja leta posluje z dobičkom, je finančno neodvisno in kapitalsko močno;
- † geografska pokritost trga, na katerem nastopa, je velika in obsega območja z največjo koncentracijo prebivalstva in industrije;
- † kakovost in strokovnost opravljenih storitev, saj so odjemalci z njimi zadovoljni;
- † sposobni so sami izvajati večino svojih projektov, saj so dobro tehnično opremljeni;
- † stalno izobraževanje kadrov, zadnja leta ne le na tehničnih področjih, temveč vedno bolj na področju prodaje in trženja;
- † dobro organizirani in pogosti stiki z javnostmi.

### ***Slabosti podjetja Elektro Ljubljana***

- † nepoznavanje podjetja kot izvajalca drugih storitev (poleg dobave EE), večina odjemalcev ne pozna Elektro Ljubljana kot ponudnika neenergetskih storitev inženiringa in telekomunikacij;
- † izhajanje iz monopolnega sistema bivšega elektrogospodarstva, zato je miselnost večine zaposlenih v podjetju še vedno izrazito netrženjsko naravnana;
- † ni jasnih ciljev in enotne strategije podjetja, tudi vizija podjetja je premalo razdelana in preveč splošna;
- † nedorečena trženjska strategija podjetja in ločeno trženje različnih storitev v podjetju, ki se izvaja v različnih oddelkih, pomanjkanje skupne službe za trženje, ki bi bila sposobna med seboj povezati vse storitve v smiselno celoto;
- † obstoječa lastniška struktura, saj je podjetje še vedno v večinski državni lasti ter se to odraža tudi na politiki kadrovanja;
- † prevelike razlike v organizacijski kulturi med zaposlenimi v reguliranih in tržnih dejavnostih;
- † preteklo neučinkovito poslovanje je še mogoče občutiti v sedanjosti, zato podjetje še vedno posluje z višjimi stroški kot tuja konkurenca, vendar vseeno s podobnimi ali celo nižjimi kot obstoječi domači konkurenti;
- † prestrukturiranje podjetja malo pred končno fazo odpiranja trga z EE in posledično prisotna zmedenost med zaposlenimi, saj je bilo informiranje zaposlenih preslabo.

### ***Priložnosti v okolju poslovanja podjetja Elektro Ljubljana***

- † sprememba sedanje lastniške strukture v naslednjih petih letih je zelo verjetna, tako da, zaradi privatizacije, podjetje ne bo več v večinski državni lasti in bo lahko »svobodno zadihalo« ter začelo izvajati popolnoma samostojne ukrepe v poslovanju;
- † vedno večje zanimanje odjemalcev za dodatne storitve kot so storitve inženiringa, svetovanje, telekomunikacije;

- † razvoj trga z EE po načelih odprtega trga z vzpostavljeno konkurenčno situacijo, kjer so vodilni vedno tudi najboljši ponudniki;
- † liberalizacija trga z EE je prinesla dobaviteljem EE pravico, da prodajo svojih proizvodov in storitev razširijo tudi na druga geografska področja ter si tam pridobijo nove odjemalce;
- † stalna rast rabe EE, zaradi povečevanja gospodarskih aktivnosti v državi;
- † vstop in investicije privatnega kapitala v bivša distribucijska podjetja, tako imajo v Elektro Ljubljana možnost povezati se v strateško partnerstvo.

### ***Nevarnosti v okolju poslovanja podjetja Elektro Ljubljana***

- † strategija energetskega sektorja, saj bo distribucijski in upravljalni del energetskih storitev še vedno ostal reguliran. Prav tako Elektro Ljubljana nima dovolj lastne proizvodne EE za oskrbo svojih odjemalcev in mora EE kupovati. Spremembe velikosti in vrste proizvodnih zmogljivosti in licence pa so v rokah države in Agencije za energijo;
- † vedno večja in kakovostnejša konkurenca domačih podjetij, ki so tudi začela uvajati trženjski pristop na trg;
- † zanimanje in prodiranje tujih podjetij na slovenski trg, katerih izrazita tržna usmerjenost je pridobivanje največjih, komercialno zanimivih odjemalcev;
- † zaradi značilnosti EE, ki je zelo homogen proizvod in prinaša odjemalcem enake koristi ne glede na dobavitelja EE, je v prihodnosti pričakovati zaostrovanje cenovne konkurence;
- † monopol proizvodnih podjetij, saj je velikih proizvajalcev le peščica in še ti so med seboj povezani;
- † majhnost elektroenergetskega sistema Slovenije v primerjavi z evropskim;
- † pomanjkanje domačih proizvodnih virov v prihodnosti in odvisnost od uvoza.

## **5. SMERNICE ZA STRATEGIJO NASTOPA NA TRGU V PODJETJU ELEKTRO LJUBLJANA**

Na podlagi PSPN analize podjetja bom v nadaljevanju postavila smernice za strategijo nastopa na medorganizacijskem trgu za podjetje Elektro Ljubljana. Pri tem si bom pomagala s Porterjevim modelom generičnih strategij in upoštevala, da na izbiro strategije vplivajo država kot lastnik podjetja, pristojni organi za regulacijo trga, konkurenca na trgu EE ter seveda obstoječi in potencialni odjemalci EE in ostalih storitev. Strategija pa mora biti tudi prilagojena virom v podjetju.

Konkurenčnost je bistveni element uspeha ali neuspeha podjetij, saj opredeljuje nivo aktivnosti, ki jih mora podjetje izvesti, da se optimalno pozicionira na trgu. Porter je pokazal, da le dve poti vodita k boljšemu učinku: ali postane podjetje najcenejši proizvajalec v svoji panogi, ali pa



razlikuje svoje proizvode/storitve na tak način, da je kupec pripravljen za prednosti proizvoda/storitve plačati nadpovprečno ceno (Hunger, Wheelen, 2001, str. 82).

Podjetje se torej lahko odloči za eno izmed naslednjih generičnih<sup>14</sup> strategij: strategija stroškovnega vodstva, strategija diferenciacije in strategija fokusa oziroma osredotočenje (Porter, 1985, str 12).

Vsaka od treh generičnih strategij ponuja različno pot do tega, kako doseči konkurenčno prednost. Kot je razvidno iz Slike 2, podjetje pri strategijah stroškovnega vodstva in diferenciacije nastopi na širokem trgu oziroma se ne osredotoči na posamezen segment na trgu, strategije osredotočenja pa merijo na ožji ciljni segment.

Strategija stroškovnega vodstva pomeni, da postane proizvajalec z najnižjimi stroški v panogi ob dani kvaliteti. Pri tem se lahko podjetje odloči, da bo svoje proizvode prodajalo po na trgu povprečnih cenah ter tako zasluži večji dobiček, lahko pa ceno svojih proizvodov spusti pod povprečne cene in si tako pridobi večji tržni delež.

Pri strategiji diferenciacije je najpomembnejši razvoj proizvoda ali storitve, da ponuja edinstvene lastnosti, ki jih proizvodi ali storitve konkurentov nimajo. Kupci take lastnosti cenijo in ocenjujejo kot boljše oziroma drugačne kot pri konkurentih. Dodana vrednost proizvoda je edinstvenost, ki omogoča podjetju, da zahteva višjo ceno od tržne.

Slika 2: Porterjeve generične strategije

		Konkurenčna prednost	
		Nižji stroški	Diferenciacija
Strateški cilji	Celotna panoga	1. <b>Stroškovno vodstvo</b>	2. <b>Diferenciacija</b>
	Tržni segment	3A. <b>Fokus na nizkih stroških</b>	3B. <b>Fokus na diferenciaciji</b>

Vir: Pučko, 2003, str. 203

<sup>14</sup> Ime generičen izhaja iz dejstva, da strategije niso odvisne od podjetja ali industrije, tako da jim lahko sledi katerakoli organizacija.

Strategija osredotočenja pomeni, da podjetje cilja na ozek segment in znotraj njega poskuša doseči stroškovno prednost ali diferenciacijo. Potrebe segmenta so lahko bolj zadovoljene, če se podjetje popolnoma osredotoči nanj. Podjetje, ki uporablja strategijo osredotočenja ima navadno zveste kupce, kar tudi odvrača ostale konkurente, da bi vstopili v tak segment.

Zgoraj našteje generične strategije niso med seboj združljive. Če želi podjetje doseči konkurenčne prednosti na vseh področjih, se lahko zgodi, da ne doseže nobene prednosti. Pogoji za dolgoročno uspešnost podjetja je izbira le ene strategije (Porter, 1985, str 17).

Glavni poudarki v strategiji Elektra Ljubljana morajo temeljiti na prednostih podjetja in odpravljati slabosti podjetja. Pri tem morajo kar najbolje izkoristiti priložnosti, ki se jim ponujajo v okolju, in omiliti nevarne vplive nevarnosti iz okolja.

Zaradi velikih sprememb na trgu v zadnjih letih, prilagajanja podjetij tem spremembam z obsežnimi reorganizacijami in uvajanjem novih načinov poslovanja, so bivša slovenska javna distribucijska podjetja malo zaspala in niso aktivno nastopala na trgu. To se podjetju Elektro Ljubljana tudi pozna na tržnem deležu, saj lahko ugotovimo, da je v zadnjih letih kar nekaj upravičenih odjemalcev iz območja omrežja v lasti Elektra Ljubljana prestopilo k drugim dobaviteljem EE. Število pridobljenih upravičenih odjemalcev je bilo v primerjavi z izgubljenimi upravičenimi odjemalci mnogo manjše. Elektro Ljubljana je trenutno sicer močno podjetje na trgu z upravičenimi odjemalci, in sicer ima drugi največji tržni delež, takoj za HSE. Če želijo obdržati svoj položaj, morajo v kar največji meri zadržati obstoječe poslovne odjemalce EE ter pridobiti kar največ novih. Zaradi majhnosti slovenskih elektroenergetskih podjetij v primerjavi z evropskimi, trenutno prodor na tuje trge ni resnična možnost. Svojo utrditev položaja in stabilno rast prodaje EE in storitev upravičenim odjemalcem bodo morali doseči na slovenskem trgu.

Kljub temu, da je cena EE ključni dejavnik konkurenčnosti, pa le-te s stroškovno učinkovitostjo v podjetju ne morejo zniževati. Kako ugodno ceno dobavitelj EE lahko postavi svojim odjemalcem je v največji meri odvisno od števila njegovih odjemalcev ter njegove pogajalske moči proti proizvajalcem, delno pa tudi od uspešnosti osebja, ki je zadolženo za trgovanje na borzi z EE. V tem trenutku lahko odjemalce Elektro Ljubljana obdrži in pridobi le s kakovostno ponudbo storitev, pa naj bodo to storitve, ki so povezane in pogojene z odjemom EE (merjenje kakovosti, planirana poraba v prihodnjih obdobjih, odjemalcu prilagojeno obračunavanje EE, ipd.) ali pa dodatne storitve, za katere nakup EE pri Elektro Ljubljana ni predpogoj za njihovo izvedbo (energetske svetovanje, inženiring, telekomunikacijske storitve, ipd.).

Mislím, da je pravilna strategija za Elektro Ljubljana strategija diferenciacije. Razviti morajo obsežen in kakovosten nabor storitev. Temeljna storitev podjetja sicer mora ostati dobava EE, ki pa jo morajo smiselno nadgraditi in dopolniti z naborom storitev, ki bodo kar najboljše

zadovoljile potrebe sedanjih in potencialnih odjemalcev. Pri storitvah mora podjetje poudariti njihove edinstvene značilnosti, ki jih storitve konkurentov nimajo. Kljub temu, da je Elektro Ljubljana eno izmed največjih elektroenergetskih podjetij v Sloveniji in si lahko privošči večji nabor storitev kot ostali dobavitelji EE, pa je optimalen obseg storitev ključnega pomena. Če bo ponudba storitev prevelika, to ni stroškovno učinkovito.

Zbrane ideje in predloge za nove storitve je potrebno pregledati in oceniti. Poleg ocenjevanja novih storitev, pa ne smemo zanemariti možnosti izboljšanja obstoječih storitev. To lahko naredijo z izboljšanjem kakovosti sedanjih prodajnih značilnosti ali pa z uvedbo novih značilnosti. Pri vsem tem pa imajo ključno vlogo seveda viri potrebni za vpeljavo novih storitev

Če želi podjetje dosegati konkurenčno prednost skozi diferenciacijo ponudbe, se mora usmeriti k odjemalcem ter razvoj storitev in njihovo trženje prilagoditi odjemalcem. Le tako si zagotovi zvestobo odjemalcev, ki je ključnega pomena pri dolgoročni uspešnosti podjetja.

Ker je slovenski trg z EE majhen, se mi zdi, da osredotočenje podjetja na določene segmente upravičenih odjemalcev ni smiselno. Obstoječe standardizirane storitve so primerne za vse odjemalce ne glede na velikost in panogo. Ostale storitve so večinoma narejene po meri odjemalca in s pomočjo individualne obravnave odjemalca. Ciljni trg so torej in morajo tudi ostati vsi upravičeni odjemalci. Večjim odjemalcem se dodelijo »skrbniki pogodb«, ki jih dobro poznajo in vseskozi skrbijo za njihove potrebe in želje.

Glede na PSPN analizo v prejšnjem poglavju in spoznanja o ponudbi Elektro Ljubljana predlagam naslednje poudarke v strategiji za nastop na trgu upravičenih odjemalcev za podjetje Elektro Ljubljana.

Ker imajo v podjetju dobro bazo podatkov o preteklih in obstoječih odjemalcih, imajo tudi dobro osnovo za upravljanje odnosov z odjemalci. Konkurenčna podjetja nimajo tako dobro razvitih baz podatkov, zato je še tako bolj pomembno, da v Elektru Ljubljana svojo prednost izkoristijo in poslušajo odprto ter prilagodljivo za potrebe in želje odjemalcev. Pri tem pa je ključnega pomena, da se v podjetju vzpostavi klima med zaposlenimi, ki bo trženjsko usmerjena. Podjetje je dolga leta poslovalo brez konkurence in ni jim bilo potrebno tržiti svojih izdelkov. Slabost podjetja je tudi trenutna organizacijska struktura, ki ni primerna za usklajeno in skupno trženje storitev podjetja. Trženje različnih storitev se izvaja v različnih oddelkih, kljub temu, da gre za sorodne storitve, saj ni skupne službe za trženje. V Elektro Ljubljana bodo morali trženjsko funkcijo bolj smiselno organizirati ter usposobiti kader za izvajanje prodajnih in marketinških aktivnosti.

Na trgu elektroenergetskih storitev je povpraševanje po dodatnih storitvah, ki so povezane s prodajo EE ali neodvisne od prodaje EE, vedno večje. Zanimanje odjemalcev za svetovalne in podatkovne storitve je vsako leto večji. Kljub temu pa odjemalci vseeno niso seznanjeni s celotno ponudbo Elektra Ljubljana, zato bi bilo potrebno v podjetju več pozornosti posvetiti

informiranju odjemalcev o »razširjeni« ponudbi energetskih in neenergetskih storitvah, ki jih v podjetju ponujajo. Ponudba Elektra Ljubljana je ena najboljšejših in raznolikih na slovenskem trgu, vendar je tudi kvaliteta storitve bistvenega pomena. Razvoj novih produktov in storitev v prihodnosti jim bo pomagal obdržati razločevalno prednost pred konkurenco, ki si jo zaradi velikosti tržnega deleža lahko privoščijo.

V nadaljevanju bom na kratko opisala lastnosti strategije nastopa na trgu za Elektro Ljubljana, ki se mi zdijo najpomembnejše. Poleg tega, kako se kažejo v podjetju navzven in nastopijo na trgu, sta zelo pomembni tudi notranja organizacija poslovanja in zadovoljstvo zaposlenih.

### **5.1. Razvoj odnosov z odjemalci**

V konkurenčnem okolju, kjer sta odzivnost in prilagodljivost odjemalcem zelo pomembni, podjetju trženje na podlagi odnosov lahko prinese močno konkurenčno prednost. Dobro začrtani odnosi niso pomembni samo med dobavitelji in odjemalci, temveč tudi v odnosu podjetja do svojih dobaviteljev, zaposlenih, finančnih institucij, medijev, lokalnih oblasti in podobno. Trženje na podlagi odnosov ni le strategija s področja trženja ali informacijska podpora, temveč je poslovna filozofija, ki korenito spreminja ustaljene vzorce na različnih področjih poslovanja podjetja (Medved, 2003, str. 39-41).

V Elektro Ljubljana so že pred leti začeli z uvajanjem CRM<sup>15</sup> sistema in z usposabljanjem zaposlenih na segmentu prodaje EE upravičenim odjemalcem. Zaradi dolgoletnih izkušenj in kontaktov z odjemalci so imeli na razpolago veliko razpoložljivih podatkov o odjemalcih. Kljub začetnim težavam z uvajanjem, predvsem zaradi notranjih trenj, nepripravljenosti zaposlenih na spremembe, nezdržljivosti podatkov in pomanjkanja izdelanih ciljev, so sedaj CRM sistem že dodobra izpopolnili in pripravili za uporabo. Tako lahko v podjetju sedaj brez težav prilagodijo tehnične značilnosti proizvodov in storitev posameznim odjemalcem in bolj osredotočijo svoje aktivnosti na poslovne in osebne odnose.

Glavna prednost CRM sistema je zagotovitev preglednosti podatkov o odjemalcih. Na enem mestu so zbrani osnovni podatki o odjemalcih, značilnosti njihove porabe, vzorci obnašanja, plačilna disciplina, skupni projekti, kontaktne osebe, zadovoljstvo odjemalcev, povezave odjemalcev, zgodovina partnerskega odnosa, itd. Zaradi organizacijske sheme v preteklosti so v podjetju začeli CRM sistem uvajati le v enem oddelku, Oddelku za prodajo EE upravičenim odjemalcem, kar se pogosto izkaže za neučinkovito. Omenjen koncept je potrebno uvajati na ravni celotnega podjetja in s pomočjo vseh zaposlenih v podjetju. Če bi v Elektro Ljubljana ustanovili skupen oddelek za trženje vseh storitev, ki bi prevzel ključno vlogo pri komuniciranju z upravičenimi odjemalci, bi bil potencial CRM sistema mnogo bolj izkoriščen. Tako pa se pogosto zgodi, da zaradi neznanja uporabe CRM sistema ali neomogočenega dostopa drugih

---

<sup>15</sup> *Ang. Customer Relationship Management*

zaposlenih v podjetju, razdrobljeno prodajno osebje ne razpolaga z vsemi potrebnimi informacijami.

Ko so CRM sistem uvedli, so se pojavljali problemi z uporabo le-tega. Osebje ni bilo seznanjeno z vsemi opcijami, ki jih CRM sistem omogoča, in tudi ni imelo znanja kako te podatke lahko uporabijo. Tako so na začetku uporabljali le enostavne funkcije in poizvedovali po osnovnih statističnih podatkih o odjemalcih. Pozneje je zaposlenim postalo jasno, da imajo sedaj na enem mestu omogočen dostop do relevantnih, zanimivih in visoko uporabnih podatkov za vse trženjske aktivnosti neposredne prodaje, komuniciranja in izboljšavo zadovoljstva, lojalnosti in profitabilnosti odjemalcev.

S CRM sistemom imajo v podjetju dobro priložnost, da začnejo izvajati strategijo trženja na podlagi odnosov ter postanejo fleksibilni in odzivni na želje uporabnikov. Trenutno je edina šibka točka v podjetju vzdušje med zaposlenimi, saj so le-ti zaradi velikih sprememb na trgu, številnih reorganizacij znotraj podjetja in na oddelčnih ravneh, spremembe načinov poslovanja in pravil ter menjave vodstva zmedeni. Predpogoj za uspeh strategije trženja na podlagi odnosov pa je seveda dobra trženjsko usmerjena organizacijska klima.

## **5.2. Organizacijska klima**

Organizacijska klima se odraža kot delovno zadovoljstvo in vpliva na učinkovitost pri delu. Med vplivnejše elemente sodijo: sistem nagrajevanja, razporeditev virov, stil poslovanja, avtonomnost odločanja, vzorec komuniciranja, delo in delovni pogoji, odnosi... Organizacijska klima predstavlja torej način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto.

Do slabe organizacijske klime pogosto pride zaradi pomanjkanja informiranosti zaposlenih. Tako je tudi v Elektro Ljubljana. Razdrobljenost na več lokacijah, organiziranost nekaterih poslovnih dejavnosti na povsem ločenih oddelkih, ki med seboj ne ali pa zelo malo komunicirajo, saj njihovi poslovni procesi tega ne zahtevajo, med seboj nepovezana, na eni strani energetska, na drugi strani neenergetska področja, distanca vodilnega kadra do zaposlenih, korenite spremembe, pomanjkanje transparentnih internih informacij,.. vse to je pripomoglo k temu, da večina zaposlenih pred očmi nima celotne slike podjetja, ampak so ozko usmerjeni le na svoje področje.

Zaradi izrazito hierarhične organizacijske sheme z veliko nivoji, je pretok informacij počasen in pogosto že večkrat zmanjšan. V podjetju imajo sicer Intranet in interna glasila, ki naj bi služila za informiranje zaposlenih, vendar so podatki pogosto podani z zamudo in s suhoparnim navajanjem dejstev. Kaj vse spremembe pomenijo za zaposlene in kako se bo vse to odražalo v praksi, o tem pa vodstvo podjetja ne komunicira. Notranje težave in nemotiviranost zaposlenih v podjetju se bodo slej kot prej začeli odražati tudi navzven. Zaradi tega morajo v podjetju kar najhitreje popraviti organizacijsko klimo, kar pa za začetek najlažje storijo s tem, da začnejo negovati tudi odnose z zaposlenimi in jim podati vse informacije, ki jih potrebujejo za učinkovito izvajanje delovnih nalog in razumevanje podjetja kot celote.

### **5.3. Ponudba novih storitev**

Odjemalci potrebujejo dodatno podporo s strani prodajalca, da jih le-ta obvešča o novostih na trgu, jim svetuje, odgovarja na njihova vprašanja, itd. Svetovalne in podporne storitve merjenja, analiz, energetskega varčevanja ipd. imajo v Elektro Ljubljana že dokaj dobro razvite. Kljub temu se morajo vseskozi prilagajati odjemalcem in biti korak pred njimi ter dobro predvidevati, kakšne potrebe bodo imeli v prihodnosti. Ankete zadovoljstva odjemalcev in njihovih potreb bodo pri tem odigrale ključno vlogo, saj so ponavadi zelo dober pokazatelj potreb in želja odjemalcev.

Če pogledamo razvitejšie evropske trge z EE, na primer v Nemčiji in Angliji, dobavitelji EE ponujajo naprednejše storitve, kot so: avtomatsko odčitavanje podatkov o stanjih na odjemnih mestih, avtomatski prenos le-teh in na podlagi tega elektronsko izstavljanje računov ter možnost elektronskega plačevanja računov za elektriko. Podjetje mora vseskozi spremljati tudi tuje konkurente in tako iskati ter prenašati nove ideje v svojo ponudbo.

Veliko tržno priložnost pa predstavlja za podjetje tudi vstop na področje povezanih dejavnosti. Možne poti širitve dejavnosti so predvsem v dejavnosti dobave plina, povezanih storitev za odjemalce pri dobavi vode, plina, kanalščine, odvoz smeti (obračun, plačila, storitveni center, merjenje) ter projektiranje, montaža, vzdrževanje in zavarovanje vseh vrst instalacij.

Na začetku bi bile take storitve namenjene le ožjemu krogu velikih industrijskih odjemalcev. Take povezane storitve pri enem dobavitelju odjemalcu omogoča znižanje celotnih energetskih stroškov in povečanje učinkovitosti poslovanja, posredno s tem pa zagotavljanje njegove konkurenčne prednosti.

Za izvajanje paketne oskrbe bo moralo Elektro Ljubljana poiskati domače strateške partnerje, saj imajo v podjetju s teh področij premalo izkušenj in usposobljenega osebja. Prodor na trg plina bi si lahko zagotovili s sodelovanjem z Geoplinom, saj imajo z njimi dobro vzpostavljene odnose. Geoplin bi dal na razpolago kapacitete in resurse za dobavo plina, Elektro Ljubljana pa razširjeno prodajno mrežo s katero bi lahko navezali stike s odjemalci in imeli skupne administrativne postopke v odnosu do stranke. Skupaj lahko razvijeta blagovno znamko na področju zagotavljanja paketne oskrbe z EE in plinom. V partnerstvo bi lahko pozneje vključevali še več podjetij s sorodnih področij in paketno oskrbo izpopolnjevali.

### **5.4. Skupno trženje vseh storitev**

V podjetju se ukvarjajo s prodajo več različnih storitev, tako energetskih (prodaja EE, svetovalne storitve, podatkovne storitve, izgradnja priključkov in merjenje kakovosti EE) kot tudi neenergetskih (inženiring in telekomunikacije). Veliko izmed teh storitev se izvaja ločno od Oddelka za nakup in prodajo EE upravičenim odjemalcem, ki se lahko trenutno smatra v podjetju za najbolj trženjsko usmerjenega in ima tudi največ stika z različnimi upravičenimi odjemalci.

Skoraj vse storitve bi lahko med seboj smiselno povezali, saj so sorodne; tako bi bili v podjetju odjemalcu sposobni zagotoviti celovito storitev, od same izdelave projektne dokumentacije in tehničnih rešitev inženiringa za postavitev novega odjemnega mesta EE, do postavitve oziroma izvedbe del, ki so jih v projektni dokumentaciji načrtovali, izdaje predpisane dokumentacije potrebne za priključek EE, dobave EE in različne storitve, ki spremljajo samo dobavo EE. Odjemalcu ne bi bilo potrebno iskati več podizvajalcev, temveč bi v Elektru Ljubljana lahko uredilo vse, da zagotovijo dobavo EE.

Ker so zaposleni organizirani v številnih dislociranih oddelkih oziroma organizacijskih enotah, se pogosto zgodi, da kontaktna oseba stranki ne more zagotoviti vseh informacij v zvezi s storitvami, ki se izvajajo v drugih oddelkih. Tako se dostikrat zgodi, da mora stranka sama poizvedovati pri različnih oddelkih in kontaktnih osebah, da si lahko ustvari celotno sliko.

Glede na zahteve, ki jih postavlja trg, morajo v podjetju postaviti učinkovito trženjsko organizacijo, ki je sposobna odgovarjati na vsakodnevne izzive trga. Med ključne elemente uspešne organiziranosti štejemo hiter pretok informacij, odzivnost na okolje podjetja, jasno opredeljene procese in odgovornosti ter učinkovito komunikacijo navzven in navznoter (Podjed, 2001, str. 78).

Kot že omenjeno je potrebno storitve podjetja predstaviti odjemalcu na transparenten, enostaven in povezan način. V Elektro Ljubljana so pred kratkim prenovili svojo spletno stran in informacije o svoji ponudbi predstavili na uporabniku prijaznejši način. Za upravičene odjemalce so naredili predstavitev svojih storitev in njihovih koristi za uporabnika, vendar pa spletna stran nima »rdeče niti«. Predstavitev storitev je malo besedna in premalo razdelana, videz spletne strani ni privlačen in na prvi pogled se zdi zmedena ter suhoparna. V primerjavi z spletnimi stranmi nekaterih konkurentov (npr. spletna stran Elektra Maribor in izčrpne spletne strani tujih energetskih podjetij) je spletna stran Elektro Ljubljana videti neizdelana. Kot je videti se v podjetju trudijo in spletno stran postopoma prenavljajo po vzoru konkurenčnih in tujih podjetij. V podjetju imajo za tak projekt usposobljene zaposlene, prav tako se pogosto poslužujejo zunanjih svetovalcev in izvajalcev.

Najpomembnejši korak k skupnemu in povezanemu trženju vseh storitev pa morajo v Elektru Ljubljana storiti na organizacijski ravni. Vsak oddelek v podjetju sedaj skrbi za trženje in informiranje glede storitev, ki se izvajajo v okviru tega oddelka. Smiselno bi bilo vzpostaviti povezavo med njimi. Še najbolj preprosto je, da se v podjetju ustanovi oziroma določi enega izmed obstoječih oddelkov, ki bi v celoti prevzel komuniciranje z odjemalci, ne glede po kakšnih informacijah bi odjemalec povpraševal. Zdi se mi, da je za slednjo nalogo najprimernejši Oddelek za nakup in prodajo EE upravičenim odjemalcem. Poleg tega, da so zaposleni v njem že dobro seznanjeni z novo strukturo in delovanjem trga, se zavedajo konkurence na trgu in težijo k izboljševanju konkurenčnosti, pa imajo tudi največ izkušenj s poslovanjem z upravičenimi odjemalci. Zaposleni so tako strokovnjaki s področja elektroenergetike, kot tudi ekonomije, tako

da imajo na oddelku dobre možnosti, da se še naprej razvijajo, tako v elektroenergetski smeri kot tudi v trženju proizvodov oziroma storitev.

Na Oddeleku za nakup in prodajo EE upravičenim odjemalcem bi morali tako skrbeti za raziskavo trga vseh storitev in segmentov upravičenih odjemalcev, analizo potreb odjemalcev ter analizo domače in tuje konkurence. Na podlagi tega se postavijo smernice za pogajanja z odjemalci ter določajo okviri odnosov s posameznimi odjemalci. Osnovna storitev s katero bodo v podjetju obdržali obstoječe in privlačili nove odjemalce, je seveda prodaja EE. Zato je potrebno zagotoviti, da lahko odjemalec na enem mestu uredi vse potrebno. Prodaja ostalih storitev pa je predvsem odvisna od uspešnega trženja in izvedbe le-teh. Za kvalitetno upravljanje storitev je zato potrebno, da center zadolžen za ponudbo storitev, sodeluje z ostalimi enotami, kjer se izvaja podrobnejša priprava ponudb.

Elektro Ljubljana zelo malo odjemalcev pozna kot ponudnika telekomunikacijskega omrežja in inženiringa. Celovita publikacija, ki bi predstavila celoten asortima energetskih kot tudi neenergetskih storitev in produktov, bi bila dobra in enostavna rešitev. Prodajno osebje, ki je v stalnem kontaktu z upravičenimi odjemalci, bi lahko tako brošuro v tiskani ali elektronski obliki posredovalo odjemalcem ter tako poskrbelo za boljšo informiranost le-teh glede njihovih storitev.

## **6. SKLEP**

Liberalizacija na slovenskem trgu EE, ki se odvija v zadnjih letih, je povzročila veliko sprememb v filozofiji poslovanja elektroenergetskih podjetij. Podjetja, ki izhajajo iz bivšega elektrogospodarskega sistema, se zadnja leta povečini ukvarjajo z notranjo reorganizacijo in se borijo z obvladovanjem tveganj na trgu ter po najboljših močeh poskušajo zadržati obstoječe odjemalce. Tudi v Elektru Ljubljana se ukvarjajo s temi problemi. V preteklosti, ko je bil elektroenergetski sektor državno reguliran, je bila oskrba odjemalcev z EE dovolj. Če želi biti podjetje konkurenčno danes, mora odjemalcem zagotoviti celovito energetsko ponudbo, ki bo poleg osnovnega proizvoda oziroma storitve, dopolnjena z novimi izdelki in storitvami.

Pri pripravi smernic za strategijo nastopa na trg za podjetje Elektro Ljubljana, sem se osredotočila na segment upravičenih odjemalcev.

Osnovni cilj Elektro Ljubljana na trgu prodaje EE upravičenim odjemalcem mora biti obdržati obstoječe odjemalce EE ter pridobiti nove na področjih ostalih slovenskih distributerjev EE. Ključ do uspeha je vsekakor kakovost, zanesljivost in konkurenčnost pri dobavi EE.

Glede na specifične lastnosti elektroenergetskih trgov je strategija, ki bo Elektru Ljubljana prinesla največ konkurenčnih prednosti, strategija diferenciacije. V podjetju morajo razviti obsežen in kakovosten nabor storitev, ki bo dopolnjeval temeljno dejavnost podjetja, dobavo EE.



Pri tem morajo čim bolj izkoristiti prednosti dobre baze podatkov o odjemalcih ter postati odprt in prilagodljiv ponudnik za želje odjemalcev.

Predpogoj za kakovostno izvedbo strategij pa je ugodna klima med zaposlenimi in organizacijska struktura, ki bo podpirala trženjsko miselnost podjetja. Vzpostavitev celovite oskrbe in trženja storitev upravičenim odjemalcem na enem mestu oz. preko enega oddelka je trenutno za podjetje ključnega pomena. Le-ta naj bo trženjsko naravnano in organiziran tako, da bodo v podjetju izkoristili čim več izkušenj pridobljenih v preteklih letih poslovanja.

Nabor in kakovost dodatnih storitev z vidika diferenciacije ponudbe pridobiva na vrednosti. Trenutno je ponudba Elektra Ljubljana ena najboljšejših in raznolikih na slovenskem trgu, vendar to še ne pomeni, da jim ni potrebno razvijati novih proizvodov in storitev. Le tako bodo obdržali razločevalno prednost pred konkurenco.

Pozneje, ko bodo v Elektru Ljubljana svoj položaj na trgu stabilizirali in uravnotežili, pa lahko uporabijo strategijo združevanja z katerim izmed manjših podjetij, npr. Elektro Gorenjska. S tako rešitvijo bi prišli do večjega števila odjemalcev in s tem do večjega prometa, geografsko širili svojo prodajno mrežo in pridobili na raznovrstnosti storitev ter tako lažje oblikovali konkurenčno ceno.

## LITERATURA

1. Bedell Denise: Powering ahead of the peck. Corporate Finance. London : 2001, 202. 31 str.
2. Brečevič Djani, Šaver Aleš, Bučar Andrej: Naloge razvoja prenosnega podjetja po odpiranju trga EE. Referat. Ljubljana : IREET, 2003. 8 str.
3. Ford David et al.: The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks. Chicester (etc) : John Wiley and Sons, Ltd., 2002. 238 str.
4. Hoffman Douglas K et al.: Marketing Principles and best Practices. 3ed. Ohio : South-Western, 2005. 598 str.
5. Hunger David, Wheelen Thomas: Essentials of Strategic Management. 2nd ed.. New Jersey : Prentice Hall, 2001. 203 str.
6. Hutt Michael D., Speh Thomas W.: Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets. Sixth edition. Forth Worth : The Dryden Press. 1998. 777 str.
7. Irgl Violeta: Povzetek rezultatov raziskave zadovoljstva in lojalnosti. Elektro novice, Ljubljana, 5(2005), julij, str. 6-8.
8. Janjić Brane: Slovenija postaja neto uvoznica elektrike. Naš stik, Ljubljana, februar 2003, str. 34-35.
9. Jurko Gregor: Liberalizacija električne energije: Nizki start za gospodinjstva!. Revija Kapital, Maribor, 2007, 415, str. 7-8.
10. Kemfert C., Lise W., Östling R.: The European Electricity Market – Does Liberalisation Bring Cheaper and Greener Electricity?. Oldenburg. : University of Oldenburg, 2003. 27 str.
11. Klom Andy: Electricity Deregulation in the European Union. Energy in Europe. Luxemburg : Official Publications of the European Communities, 1996, 27, str. 28-33.  
[URL: [www.osti.gov/bridge/servlets/purl/14221-vk7D32/native/14221.pdf](http://www.osti.gov/bridge/servlets/purl/14221-vk7D32/native/14221.pdf)], 20.02.2007.
12. Koritnik Jože, Smolar Lidija: Licence niso večne. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 47, str. 67-68.
13. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana : GV Založba d.o.o., 2004. 706 str.
14. Malatič Nino: Tržno oblikovanje elektroenergetike v Sloveniji  
[URL: <http://www.ljudmila.org/sef/stara/Maletic.htm>], 15.06.2007.
15. Medved Gregor: Trženje na podlagi odnosov. Primer: Elektro Ljubljana, d.d. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 44 str.
16. Murphy Dean: Energy market, trading & Risk Management. London : KWI International Ltd, 2001. 156 str.
17. Nazaj k naravi, naprej z naravo. Ljubljana: E3, energetika, ekologija, ekonomija, d.o.o., 2006. 47 str.  
[URL: [http://www.e3-doo.si/publikacije/SI\\_publikacija\\_E3\\_2006.pdf](http://www.e3-doo.si/publikacije/SI_publikacija_E3_2006.pdf)], 15.06.2007.
18. O Gallachoir Brian: Direct Sale of Green Electricity. The International Experience. Ballyconnell : Irish Energy Centre, 1997. 7 str.  
[URL: <http://www.ucc.ie/serg/pub/green.pdf>], 15.05.2007.

19. Philipson Lorrin, Willis H. Lee: Understanding Electric Utilities and De-Regulation. New York : Marcel Dekker, 1999. 370 str.
20. Podjed Klemen: Kritična analiza kupoprodajnih odnosov na odprtem trgu z električno energijo v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 95 str., 6 pril.
21. Podjed Klemen: Kako se znajti v tarifni džungli? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 47, str. 58-59.
22. Podjed Klemen: Veliki izzivi odpiranja trga. Naš stik, glasilo slovenskega elektrogospodarstva, Ljubljana, 2002a, september, str. 21-23.
23. Porter M.E.: Competitive strategy. New York : Free Press, 1985. 557 str.
24. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. Ljubljana : GV Založba, 2002. 531 str.
25. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev s primeri iz prakse, druga izdaja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 321 str.
26. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. 2. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
27. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. 3. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
28. Ringel M.: Liberalising European electricity markets: opportunities and risks for a sustainable power sector. Renewable and Sustainable Energy Reviews, December 2003, str. 485-499
29. Rust Roland T., Oliver Richard L.: Service quality: new directions in theory and practice. New Delhi : Thousand Oaks, 1994. 289 str.
30. Tajnikar Maks et. al.: Projekt koncentracije kapitala in poslovnih funkcij v elektrodistribucijskem sistemu Republike Slovenije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 344 str.

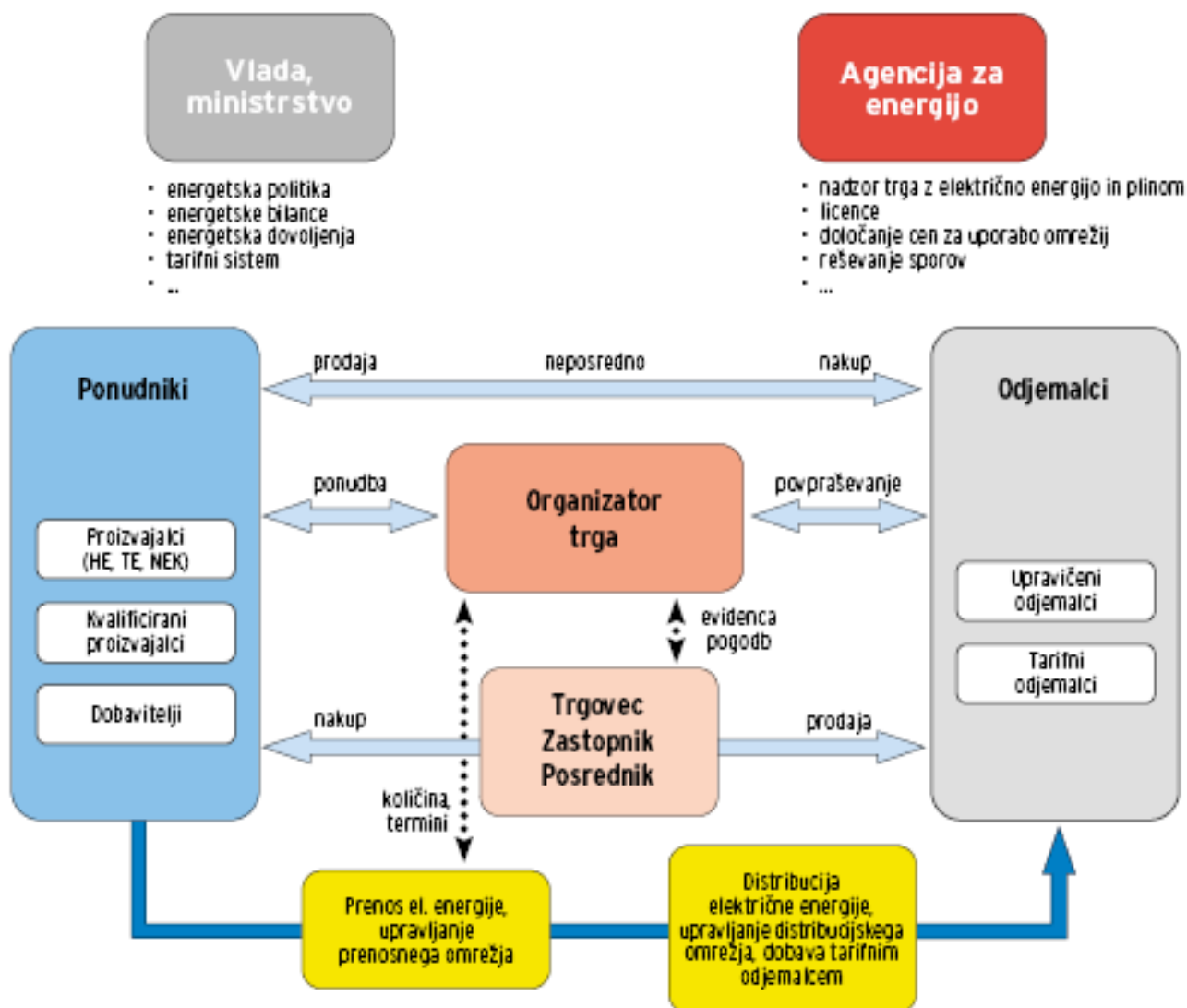
## VIRI

1. Delovanje dnevnega trga. Ljubljana : Borzen, organizator trga z električno energijo, d.o.o., 2001. 38 str.
2. Energetski zakon (Uradni list RS, št. 79/1999).
3. Interna gradiva Elektra Ljubljana, 2006 in 2007
4. Krisper Uršula: Intervju. Sekretariat prodaje električne energije upravičenim odjemalcem. Elektro Ljubljana, 15.03.2007
5. Letno poročilo Elektro Ljubljana za leto 2005. Ljubljana : Elektro Ljubljana, 2006. 127 str.
6. Letno poročilo o delu Agencije za energije in stanju na področju energetike v letu 2002. Maribor : Agencija za energijo RS, 2003. 95 str.
7. Modra energija. [URL: <http://www.modra-energija.si/>], 10.06.2007.
8. Poročilo o delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2001. Maribor : Agencija za energijo RS, 2002. 37 str.

9. Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2005. Maribor : Javna agencija RS za energijo, 2006. 123 str.
10. Pravila za delovanje trga z električno energijo (Uradni list RS, št. 30/2001).
11. Register izdanih licenc po energetskih dejavnostih: Javna agencija RS za energijo [URL: <http://www.agen-rs.si/porocila/novelicence.aspx>], 15.05.2007.
12. Slovenski E-Forum. [URL: <http://www.ljudmila.org/sef/stara>], 30.06.2007.
13. Spletna stran Elektro Celje. [URL: <http://www.elektro-celje.si>], 15.07.2007.
14. Spletna stran Elektro Gorenjska. [URL: <http://www.elektro-gorenjska.si>], 15.07.2007
15. Spletna stran Holding Slovenske Elektrarne. [URL: [http://www.hse.si/o\\_podjetju](http://www.hse.si/o_podjetju)], 15.07.2007.
16. Spletna stran Elektro Ljubljana. [URL: <http://www.elektro-ljubljana.si>], 15.07.2007.
17. Spletna stran Elektro Maribor. [URL: <http://www.elektro-maribor.si>], 15.07.2007.
18. Spletna stran Elektro Primorska. [URL: <http://www.elektro-primorska.si>], 15.07.2007.
19. Uredba o načinu izvajanja gospodarske javne službe dejavnost systemskega operaterja distribucijskega omrežja električne energije in gospodarske javne službe dobava električne energije tarifnim odjemalcem (Uradni list RS št. 117/2004).
20. Uredba o splošnih pogojih za dobavo in odjem električne energije (Uradni list RS, št. 117/2002, 21/2003).
21. Uredba o tarifnem sistemu za prodajo električne energije (Uradni list RS, št. 36/2004).

## PRILOGE

### PRILOGA 1: Organizacijska struktura odprtega trga električne energije v Sloveniji



Vir: Letno poročilo Agencija za energijo RS, 2002, str. 14.

## **PRILOGA 2: Vrste licenc za nastop na organiziranem trgu z električno energijo ter produkti trgovanja na organiziranem trgu električne energije**

Licence za nastop na organiziranem trgu z EE, ki jih izda Javna agencija RS za energijo po energetskih dejavnostih:

- proizvodnja EE v hidroelektrarnah nad 1 MW,
- proizvodnja EE v termoelektrarnah nad 1 MW, razen jedrskih elektrarn,
- proizvodnja EE v jedrskih elektrarnah nad 1 MW,
- proizvodnja EE v drugih elektrarnah nad 1 MW,
- dejavnost systemskega operaterja prenosnega omrežja EE,
- dejavnost systemskega operaterja distribucijskega omrežja EE,
- dobava EE odjemalcem, ki niso upravičeni odjemalci,
- organiziranje trga z EE,
- dobava, trgovanje, zastopanje in posredovanje na trgu z EE.

Na organiziranem trgu se trguje z EE oziroma s produkti, ki jih sestavljajo različno dolga časovna obdobja, v katerih se dobavlja EE.

Produkti, s katerimi se trguje, so (Murphy, 2001, str. 19):

- urna energija
- pasovna energija
- trapezna energija
- nočna energija
- nestandardizirani produkti.

Osnovni produkt na trgu z EE je **urna energija**. Trguje se s 24 urami enega dneva. Opisuje časovno obdobje 1 ure, za katero se dobavlja EE. Trguje se s količinsko enoto 1 MW. 1 MW predstavlja 1 lot, osnovno nakupno/prodajno enoto. Nekatere borze (na primer UKPX – United Kingdom Power Exchange) so urno energijo razdelile na dva dela in trgujejo za časovno obdobje 30 minut.

Produkt **pasovne energije** se nanaša na obdobje dobave od 00.00 do 24.00, torej 24 ur.

Osnovna količinska enota 1 lot tega produkta je 24 MWh.

**Trapezna energija** je na različnih borzah definirana za različno časovno obdobje. S trapezno energijo je definirano obdobje dobave, ko je odjem EE največji, torej čez dan. V Sloveniji je trapezna energija določena med 6.00 in 22.00. V Nemčiji je definirana med 8.00 in 20.00. Osnovna količinska enota je 16 MWh.

Z **nočno energijo** se razume časovno obdobje dobave EE, ki izhaja iz razlike med pasovno energijo in trapezno energijo. Gre za obdobje noči, ko je odjem EE običajno najmanjši. V Sloveniji je nočna energija definirana med 00.00 in 6.00 ter 22.00 in 24.00. Osnovna količinska enota je 8 MWh.

### **PRILOGA 3: Vrste podatkovnih paketov v okviru podatkovnih storitev**

**Osnovni podatkovni paket** vključuje arhiviranje in sprotno obdelavo podatkov o porabi EE za posamezno merilno mesto, stroškov te energije in stroškov uporabe omrežja ter enkrat letno posredovanje teh podatkov. Odjemalec dobi tudi kartico, ki bo na nivoju poslovnega partnerja vsebovala evidenco skupne porabljene EE v zadnjih dvanajstih mesecih, skupne stroške za to energijo in stroške uporabe omrežij ter uvrstitev odjemalca v razred plačilnega tveganja. Na nivoju merilnega mesta pa Elektro Ljubljana, d.d., posreduje odjemalcu podatke o odjemni skupini, priključni moči, največji obračunski moči, tipu meritev, načinu obračuna ter predvideni količini letne porabe.

**Podatkovni paket PLUS** poleg Osnovnega podatkovnega paketa vključuje arhiviranje in sprotno obdelavo podatkov o plačilih odjemalca ter mesečno posredovanje teh podatkov. Na podlagi teh podatkov lahko odjemalec pridobi točne informacije o dinamiki svojih izvršenih plačil. S tem želijo odjemalcu omogočiti preglednost izračuna razredov plačilnega tveganja.

**Podatkovni paket DINAMIK** poleg Osnovnega podatkovnega paketa vključuje enkrat mesečno posredovanje časovne dinamike odjema za posamezno merilno mesto.

**Podatkovni paket SPLET** poleg Osnovnega podatkovnega paketa vključuje dostop do diagrama obremenitve preko spleta. (vir: spletna stran Elektra Ljubljana)

### **PRILOGA 4: Storitve inženiringa v podjetju Elektro Ljubljana**

Storitve inženiringa, ki jih v podjetju Elektro Ljubljana ponujajo svojim odjemalcem, so:

- Tehnično svetovanje – temelji na izkušnjah pri načrtovanju, izgradnji in vzdrževanju distribucijskih omrežij in naprav. Pomoč pri optimizaciji in načrtovanju obstoječih in novih sistemov;
- Projektantski inženiring – od zamisli do izvedbe je dolga pot. Nudijo celoten postopek od izdelave lokacijskih smernic do pridobitve gradbenega dovoljenja;
- Pridobitev dokumentacije za tehnični pregled in uporabno dovoljenje – tehnični pregled, ki ga opravijo izvedenci posameznih strok, predstavlja zadnjo stopnjo pred pridobitvijo

uporabnega dovoljenja. V izogib težavam in manjkajočim listinam naročniku pripravijo dokumentacijo in organizirajo tehnični pregled in postopek pridobitve uporabnega dovoljenja;

- Izvajanje elektromontažnih del – skladno s projektno dokumentacijo hitro in kakovostno izvejo vsa elektromontažna dela vključno z dobavo materiala po konkurenčnih cenah na vseh segmentih distribucijskega omrežja (srednje in nizko napetostno omrežje ter pripadajoče naprave in oprema);
- Izdelava dokumentacije za nizkonapetostne (NN) distribucijske priključke – večina novogradenj ali rekonstrukcij objektov narekuje tudi izgradnjo ali rekonstrukcijo NN priključka;
- Izdelava NN priključkov – priključitev na distribucijsko omrežje;
- Izvajanje strokovnega nadzora – nadzorniki z opravljenim strokovnim izpitom zagotavljajo strokovni nadzor nad izdelavo širokega spektra elektromontažnih del;
- Predelave vseh vrst merilnih mest EE – natančno in sodobno urejeno merilno mesto omogoča spremljanje porabe EE;
- Izvedba in načrtovanje vseh vrst gradbenih elementov in gradbenih del – gradbena dela so nepogrešljiv sopotnik elektromontažnih del. Naročniku nudijo tudi načrtovanje in izvedbo gradbenih elementov in del, ki so specifična za elektro stroko;
- Izdelava in vgradnja kompenzacijskih naprav – kompenzacija jalove energije pomeni velik prihranek. Na osnovi meritev izdelajo analizo obstoječega stanja, projekt in vgradijo ustrezno filtrsko kompenzacijo (aktivno ali pasivno);
- Izvedba meritev električnih veličin – na osnovi meritev določenih parametrov kakovosti električne napetosti se lahko odločite za vgradnjo sodobnejših porabnikov EE in tako dosežete dvojni učinek, racionalizirate porabo in ustvarite lažje delovno okolje. Poleg občasnih meritev vam nudimo tudi vgradnjo merilne naprave, ki stalno spremlja parametre kakovosti električne napetosti,
- Sanacije ozemljil – ozemljevanje elektroenergetskih naprav in omrežja je zelo pomembno s stališča varnosti ljudi. Izvajajo tako meritve ozemljitvene upornosti kot tudi sanacijo ozemljil, kjer to narekujejo razmere;
- Vzdrževanje energetskih objektov – s pravilnim vzdrževanjem se podaljša življenjska doba napravam. Pri vzdrževanju se opravljajo tudi meritve električnih parametrov in se opravi termovizija postrojev in naprav.
- Inženiring storitve – storitve na ključ, celovite rešitve zagotovitve oskrbe z električno energijo.



Cilj Elektra Ljubljane, d.d., na tržnem področju je naročnikom (pravnim in fizičnim osebam) ponuditi kakovosten in čim bolj celovit pristop, torej tako pri reševanju naročil kot pri nudenju storitev in uslug. Poleg že znanih dejavnosti v nadaljevanju podajam tudi spisek ostalih, ki jih v obliki storitev v podjetju nudijo naročnikom:

- izdelava strokovnih podlag in elaboratov za poslovne, obrtne in industrijske objekte ter njihove električne priključke,
- izdelava idejnih projektov in rešitev napajanja z električno energijo za potrebe prostorskega načrtovanja,
- svetovanje in izvedba prestavitve (umik) delov energetskega omrežja in naprav z namenom sprostitev prostora,
- izdelovanje projektne dokumentacije (projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja - PGD, projekt za izvedbo - PZI) za celostno rešitev električnega napajanja (elektrifikacije) večjega območja (srednjenapetostno distribucijsko omrežje - transformatorska postaja - nizkonapetostno distribucijsko omrežje),
- izdelava projekta izvedenih del (PID) za izvedena elektromontažna dela,
- projektantski inženiring od zasnove (elaborata, idejnega projekta), urejanja lastniških razmerij, pridobitev elektroenergetskega soglasja, izdelavo PGD oziroma PZI do pridobitve gradbenega dovoljenja za posamezne objekte,
- izdelava elektromontažnih del vključno z dobavo materiala po konkurenčnih cenah na vseh segmentih distribucijskega omrežja (srednje in nizkonapetostno omrežje ter pripadajoče naprave in oprema),
- izdelava električnih priključkov za vse vrste objektov in zgradb,
- predelave vseh vrst merilnih mest EE,
- izdelava in vgradnja kompenzacijskih naprav,
- vzdrževanje energetskih objektov,
- izvedba vseh vrst gradbenih del (kabelska kanalizacija, kabelski jaški, izkopi, vzidave kabelskih priključnih merilnih omaric...),
- izvedba meritev električnih veličin in ozemljitev,
- sanacije ozemljil in tehnično svetovanje,
- izvajanje strokovnega nadzora v skladu z Zakonom o graditvi objektov (ZGO),
- pridobitev dokumentacije za tehnični pregled,
- pridobitev uporabnega dovoljenja,
- hiter priklop na javno distribucijsko omrežje.

**PRILOGA 5: Prednosti in ugodnosti, ki jih Elektro Ljubljana kot dobavitelj električne energije nudi, če se odjemalec odloči za njih kot izvajalca izdelave električnega priključka:**

- odjemalcem nudijo celovito, cenovno konkurenčno in kakovostno storitev izdelave električnega priključka ter najenostavnejšo, najzanesljivejšo in legalno pot brez zapletov do priključitve na električno omrežje praktično z enim samim telefonskim klicem,
- če odjemalec naroči izdelavo priključka pri njih, nima razen plačila izdelave priključka in priključitve na električno omrežje nobenih dodatnih stroškov; v nasprotnem primeru - če priključek izdelava drug izvajalec, mora plačati še stroške ponovnega ogleda s tem izvajalcem (o poteku trase, izvedbe priključka in priključitve) in izdelave situacijskega izvršilnega načrta (za potrebe tehnične evidence in stanja omrežja dobavitelja), stroške nadzora, morebitnih stikalnih manipulacij na srednjenapetostnem omrežju, odklopa in ponovnega priklopa nizkonapetostnega izvoda pa mora našemu podjetju poravnati ta izvajalec, v končni fazi pa jih posredno preko računa zaračuna vam, saj slednje vkalkulira v svojo ponudbeno ceno. Vse naše naprave (kabelske omarice, transformatorske postaje,...), kjer se lahko izvede odklop in ponovni vklop, so namreč zaklenjene, zato nihče razen nas ne sme in nima pravice posegati vanje. Vsi omenjeni stroški pa so že vračunani v normativnih urah izdelave priključka, če le-tega izvede Elektro Ljubljana in se zato stranki še posebej ne zaračunajo,
- če priključek izdelava Elektro Ljubljana, poskrbijo tudi za obveščanje ostalih odjemalcev na prizadetem nizkonapetostnem izvodu o predvidenem izpadu EE v času izdelave oziroma priklopa priključka, kot nalaga zakonodaja ter nosijo nastale stroške v zvezi s tem, v nasprotnem pa jih je dolžan poravnati izvajalec,
- poslujejo po določilih Zakona o javnih naročilih, kar pomeni, da večino materiala kupujejo od najugodnejših dobaviteljev materiala, kar pomeni najnižjo možno ceno za material oziroma ceneje kot lahko isti material ponudi katerikoli drug izvajalec,
- za odjemalca uredijo vso potrebno dokumentacijo in prevzamejo vse obveznosti, ki so potrebne tekom izvajanja in priključitve priključka, s tem pa odjemalcu prihranijo tako čas kot stroške (dvigi potrebnih prijav in obrazcev ter s tem povezani prihodi v pristojno nadzorništvo) oziroma na odjemalčevo željo izvedejo kompletan postopek vključno s priključitvijo na omrežje po pogodbi "na ključ".

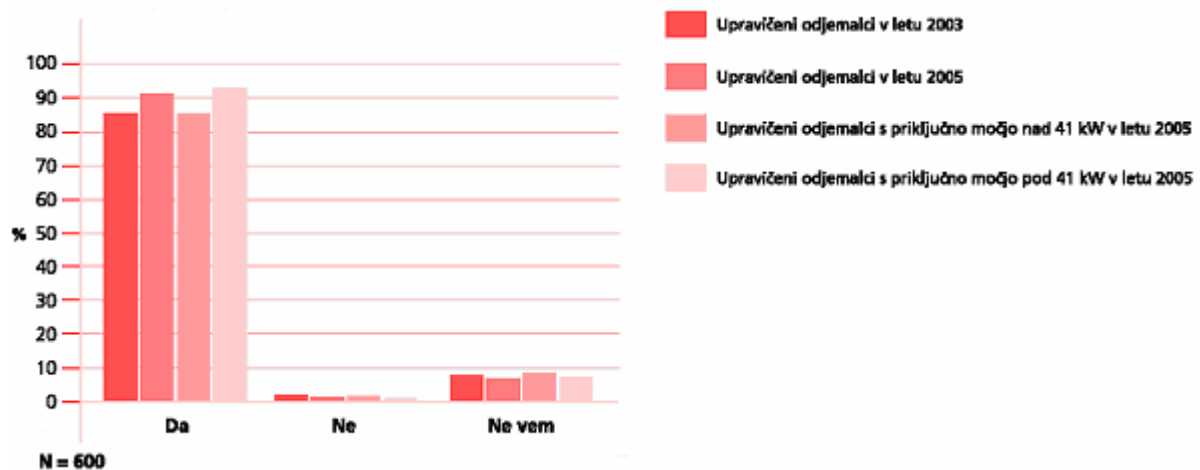
V podjetju Elektro Ljubljana tudi odjemalcem obljublajo, da če se odloči za naročilo izdelave priključka pri njih, da priključek izvedejo hitro, za vgrajene elemente in delo pa nudijo dveletno garancijo.

## PRILOGA 6: Telekomunikacijske storitve podjetja Elektro Ljubljana zajemajo naslednje:

- trženje prostih telekomunikacijskih zmogljivosti
- izvedba naročil – zagotavljanje telekomunikacijskih storitev
- merjenje in zaračunavanje telekomunikacijskih storitev
- zagotavljanje pravilnega delovanja in tehnološkega posodabljanja telekomunikacijskih in teleinformacijskih naprav
- analiza delovanja telekomunikacijskih in teleinformacijskih naprav
- zagotavljanje delovanja brezžičnih zvez za potrebe upravljanja distribucijskega elektroenergetskega sistema celotnega podjetja in
- optimalna restavracija telekomunikacijskega in teleinformacijskega omrežja po motnjah.

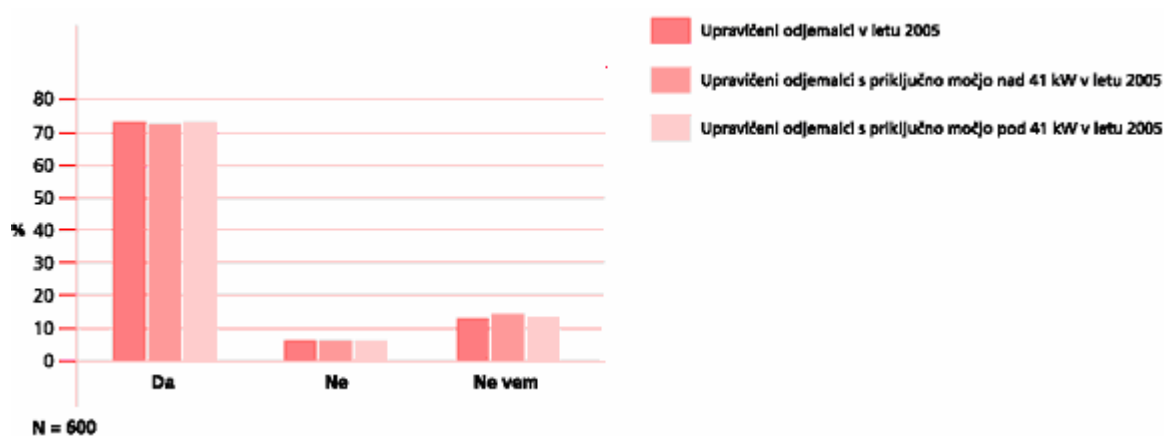
## PRILOGA 7: Rezultati raziskave zadovoljstva in lojalnosti odjemalcev

† *Vprašanje 1: Ali nameravate tudi v bodoče sodelovati z Elektro Ljubljana?*



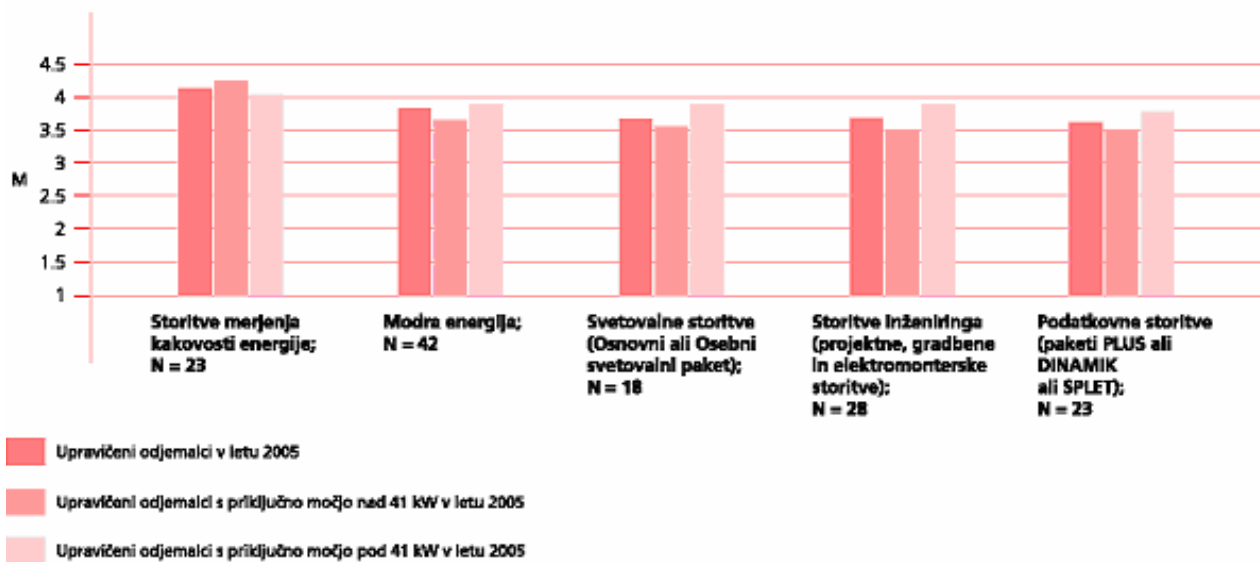
Vir: Letno poročilo Elektro Ljubljana 2005, 2006, str. 26

† *Vprašanje 2: Ali bi Elektro Ljubljana priporočili tudi drugim?*



Vir: Letno poročilo Elektro Ljubljana 2005, 2006, str. 27

† *Vprašanje 3: Zadovoljstvo odjemalcev z naročenimi storitvami*



Vir: Letno poročilo Elektro Ljubljana 2005, str. 28

## **PRILOGA 8: Seznam podjetij, ki si je pridobilo licenco za dobavo, trgovanje, zastopanje in posredovanje na trgu z električno energijo**

1. AC KONIM , zastopanje in trgovina, d.o.o.,
2. APT POWER TRADING SL, trgovanje z električno energijo d.o.o.
3. ATEL ENERGIJA, trgovina in posredovanje d.o.o.
4. C & G ELEKTROVOD, d.o.o., družba za inženiring na področju elektroindustrije,
5. C & G zastopanje, svetovanje in inženiring, d.o.o.,
6. E 3, energetika, ekologija, ekonomija, d.o.o.,
7. ELECTRAS NOVA d.o.o., svetovanje, zastopanje in trgovina, d.o.o.
8. ELEKTRO PRODAJA d.o.o., družba za prodajo elektrike in ostalih energ., svetov. in projektiranje
9. Elektro Celje javno podjetje za distribucijo električne energije, d.d.
10. Elektro Gorenjska, javno podjetje za distribucijo električne energije, d.d.
11. ELEKTRO LJUBLJANA, javno podjetje za distribucijo električne energije, d.d.
12. Elektro Maribor, javno podjetje za distribucijo električne energije, d.d.
13. Elektro Primorska, javno podjetje za distribucijo električne energije, d.d.
14. ELPROM Proizvodnja električne energije iz obnovljivih virov d.o.o.
15. ENERGO OPTIMA, upravljanje z energijo in investicijami, d.o.o.
16. ENERGORA energetske svetovanje d.o.o.
17. ENOS-ENERGETIKA, oskrba s toplo vodo, paro, plinom in elektriko, d.o.o.,
18. EZPADA ENERGIJA trgovina in prodaja električne energije, d.o.o.
19. GEN energija d.o.o.
20. GEN-I, trgovanje in prodaja električne energije d.o.o.
21. Gorenjske elektrarne, proizvodnja elektrike, d.o.o.
22. HOLDING SLOVENSKE ELEKTRARNE, d.o.o.,
23. Holding Slovenske železnice, d.o.o., Ljubljana
24. ISKRA INVEST, podjetje za inženiring, vzdrževanje in storitve, d.d.
25. ISTRABENZ ENERGETSKI SISTEMI, energetske storitve, d.o.o.
26. KORLEA, podjetje za trgovino in storitve d.o.o.
27. LIBOR, trgovina, storitve, transport, d.o.o.
28. LUX ENERGY, podjetje za svetovanje pri trgovanju, zastopanju in posredovanju na organiziranem trgu z električno energijo, d.o.o.,
29. MHE - ELPRO, podjetje za proizvodnjo in trženje električne energije, d.o.o.
30. MR Podjetje za trgovino, proizvodnjo, montažo, inženiring, d.o.o.
31. NIKO, kovinarsko podjetje, d.d., Železniki
32. PARO NAVITAS družba za posredovanje pri prodaji energije, gradbeništvo, najem in storitve d.o.o.
33. PCC ENERGIJA, družba za trgovino z energijo, d.o.o.
34. PETROL ENERGETIKA proizvodnja in distribucija energetskih medijev d.o.o.
35. PETROL, Slovenska energetska družba, d.d. Ljubljana
36. PROTIM RŽIŠNIK PERC, arhitekti in inženirji d.o.o.
37. SALONIT ANHOVO, gradbeni materiali, d.d.
38. SAVSKE ELEKTRARNE LJUBLJANA d.o.o.
39. SLOVENSKE ŽELEZARNE ACRONI, podjetje za proizvodnjo jekla in jeklenih izdelkov

40. SOL INTERCONTINENTAL proizvodnja in trgovina, d.o.o.
41. Solkanska industrija apna, d.o.o.
42. SOŠKE ELEKTRARNE NOVA GORICA d.o.o.
43. TALUM Tovarna aluminija d.d. Kidričevo
44. TERAWATT, družba za trgovanje, proizvodnjo, prenos in distribucijo ter zastopanje in posredovanje na organiziranem trgu z električno energijo, d.o.o.,
45. Termoelektrarna Šoštanj d.o.o.
46. TERMOELEKTRARNA TOPLARNA LJUBLJANA d.o.o.
47. Termoelektrarna Trbovlje, d.o.o.,
48. TISA podjetje za opravljanje gozdarskih storitev, d.o.o.
49. VACCONDA, družba za oglaševanje, trgovino, proizvodnjo, svetovanje in druge storitve, d.o.o.,