

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

PRIMOŽ MLAKAR

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNI NAČRT
TRGOVANJA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO
V PODJETJU KOVINTRADE d.d.**

Ljubljana, januar 2002

PRIMOŽ MLAKAR

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. KAJ JE POSLOVNI NAČRT.....	2
2.1. Podjetništvo.....	2
2.2. »Notranje podjetništvo«.....	2
2.3. Kaj je poslovni načrt, zakaj ga pripravljamo in komu je namenjen?.....	3
2.4. Kako se lotimo poslovnega načrta.....	5
2.5. Vsebinska zasnova poslovnega načrta.....	6
3. POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA.....	7
3.1. Kratek opis podjetja.....	7
3.2. Priložnost in strategija.....	7
3.3. Ciljni trgi in projekcije.....	7
3.4. Konkurenčne prednosti.....	8
3.5. Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve.....	8
3.6. Vodstvena skupina in kadri.....	8
4. POSLOVNI NAČRT.....	9
4.1. Panoga, podjetje, proizvodi in storitve.....	9
4.1.1. Panoga.....	9
4.1.2. Podjetje.....	11
4.1.3. Proizvodi in storitve.....	12
4.1.4. Strategija vstopa in rasti.....	15
4.2. Tržne raziskave in analiza.....	16
4.2.1. Kupci.....	16
4.2.2. Tržna raziskava.....	17
4.2.3. Obseg trga in trendi.....	21
4.2.4. Konkurenca.....	22
4.2.5. Nekatere ključne ugotovitve SWOT analize za podjetje Kovintrade.....	24
4.2.6. Sprotno ocenjevanje trga.....	26
4.3. Ekonomika trgovanja z električno energijo v podjetju Kovintrade.....	26
4.3.1. Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja.....	26
4.3.2. Donosnost in dobiček.....	26
4.3.3. Fiksni in variabilni stroški.....	27
4.3.4. Upravljanje z denarnim tokom podjetja.....	27
4.4. Načrt trženja.....	27
4.4.1. Celotna tržna strategija.....	27

4.4.2. Cenovna strategija in prodajna politika.....	28
4.4.3. Tržno komuniciranje.....	29
4.4.4. Prodajne poti.....	29
4.5. Proizvodni in storitveni načrt.....	29
4.5.1. Geografska lokacija.....	29
4.5.2. Poslovni prostori	29
4.5.3. Operativni cikel.....	30
4.5.4. Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja.....	30
4.6. Vodstvena skupina in kadri.....	31
4.6.1. Upravni odbor.....	31
4.6.2. Ključno vodstveno osebje.....	31
4.6.3. Organizacijska struktura.....	31
4.6.4. Politika zaposlovanja in nagrajevanja.....	32
4.6.5. Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve.....	33
4.6.6. Profesionalni svetovalci in storitve.....	33
4.7. Splošni terminski plan.....	34
4.8. Kritična tveganja in problemi.....	35
4.8.1. Makro raven.....	35
4.8.2. Raven podjetja.....	35
4.8.3. Simulirana poslovna tveganja.....	36
4.9. Finančne projekcije.....	36
4.9.1. Predračun bilance stanja, izkaza uspeha in izkaza finančnih tokov.....	36
4.9.2. Kazalci uspešnosti poslovanja.....	37
4.9.3. Davčni status.....	38
4.9.4. Kontrola stroškov.....	38
5. SKLEP.....	39
6. LITERATURA.....	40
7. VIRI.....	40

1. UVOD

V svojem diplomskem delu obravnavam izdelavo poslovnega načrta razširitve poslovanja podjetja Kovintrade d.d. na področje trgovanja z električno energijo. Cilj diplomskega dela je oceniti pričakovano poslovno uspešnost trgovanja z električno energijo ter predvideti najpomembnejša tveganja v zvezi s to dejavnostjo. Namen diplomskega dela je ugotoviti upravičenost izvedbe projekta za trgovanje z električno energijo v podjetju Kovintrade d.d..

Podjetje Kovintrade d.d. se kot zunanjetrgovinsko podjetje uvršča med storitvena podjetja, njegovo glavno dejavnost pa predstavlja trgovina na debelo na področju metalurgije, investicijske opreme, proizvodov široke potrošnje in prehrane ter leasinga. V aprilu 2001 je podjetje pri Agenciji za energijo pridobilo licenco za trgovanje ter zastopanje in posredovanje na trgu električne energije, septembra 2001 pa je postalo član organiziranega trga električne energije, začetek poslovanja pa je načrtovan s 1.1.2002.

Storitev trgovanja z električno energijo ni nova, saj dobavitelji električne energije obstajajo že od začetka njene uporabe. Novost je uvedba tržnega mehanizma na do sedaj monopolnem trgu električne energije, ki ga je omogočil novi Energetski zakon, sprejet oktobra 1999. Z deregulacijo elektroenergetske panoge in odprtjem trga električne energije, se tako po 15. aprilu 2001 tudi oskrba z električno energijo izvaja kot tržna dejavnost, v kateri dobavitelj in odjemalec prosto dogovorita količino in ceno dobavljene električne energije. Za trgovanje z električno energijo so se v podjetju Kovintrade d.d. odločili zaradi več razlogov. Podjetje ima dolgoletno tradicijo trgovanja na domačih in mednarodnih trgih in je postalo poslovni partner številnih podjetij, med katerimi je poleg upravičenih odjemalcev tudi proizvajalec električne energije. Prednost podjetja Kovintrade d.d. je tudi razvejana mednarodna mreža podjetij in predstavništev po celem svetu, ki je najmočnejša ravno na območju srednje in JV Evrope, ter predstavlja močno oporo pri navezovanju stikov s tujimi proizvajalci električne energije.

Prvi del diplomskega dela vsebuje kratek opis podjetništva ter predstavitev splošnega poslovnega načrta. Tu so pojasnjeni pojmi, kot so podjetnik, podjetništvo in notranje podjetništvo, odgovorjena pa so tudi osnovna vprašanja, ki se pojavijo pri izdelavi poslovnega načrta, kot npr.: zakaj pripravljamo poslovni načrt, komu je namenjen, itd.

V nadaljevanju je izdelan poslovni načrt razširitve dejavnosti podjetja Kovintrade d.d.. Podjetje Kovintrade d.d. želi izkoristiti poslovno priložnost, ki temelji na trgovanju z električno energijo. V tem delu so poglavja, ki pojasnjujejo različne dileme, prednosti in ostala vprašanja povezana s podjetjem in dejavnostjo trgovanja z električno energijo.

V zadnjem delu so prikazane preglednice in finančni prikazi. V njih je prvo leto poslovanja obdelano v intervalih po en mesec. V nadaljevanju sledijo letni intervali za obdobje 5 let. Pri izdelavi tega poslovnega načrta sem uporabil standardno metodologijo.

2. KAJ JE POSLOVNI NAČRT

2.1. Podjetništvo

Iz spoznanj po manjkajočih dobrinah razvijejo nekateri subjekti podjetniške ideje, ki vodijo sprva k zamisli, kasneje pa tudi k ustanovitvi podjetja, katerega naloga je zagotavljati dobrine za zadovoljitev obstoječih potreb. Potrebe po omejenih dobrinah enih dajejo torej življenjsko priložnost drugim (Belak, 1998, str. 26).

Podjetništvo nam vedno pomeni nekaj aktivnega. To prihaja bodisi iz uveljavljanja nečesa novega v gospodarstvu, kar lahko pomeni iznajdbo ali novost, ki jo podjetje poskuša uspešno komercializirati, bodisi iz ugotavljanja novih poslovnih možnosti, tudi njihovega ustvarjanja in izkoriščanja. Podjetništvo je tako v osnovi nosilec nastajanja tehnoloških sprememb v poslovanju in družbeni porabi. Zelo tesno je povezano z raziskovanjem in razvijanjem ter trženjem. Gre za dejavnost, ki odločilno vpliva na uvajanje in sprejemanje novih zamisli, posebno v zvezi z izdelki in storitvami, lokacijo obratov in pomembnimi spremembami v tehnologiji, na pridobivanje novih poslovnih kadrov, na vnašanje temeljnih sprememb v organizacijo podjetja, na povečanje kapitala in na načrtovanje razvoja podjetja.

Podjetništvo je v bistvu prizadevanje za doseg čim večjega finančnega uspeha ob čim manjšem tveganju. To je proces ustvarjanja nove vrednosti, v katerem podjetnik preizkuša vse svoje poslovne sposobnosti in spretnosti (Ivanuša-Bezjak, 1996, str. 34).

Podjetnik je nosilec vseh teh dejavnosti kot posameznik ali kot skupina ljudi. Njegova družbena vloga je iskati in vrednotiti tržne priložnosti, odpravljati zaznane pomanjkljivosti na trgu, kombinirati poslovne prvine na izvirne načine, zalagati in razporejati kapital v različne zaposlitve, oblikovati temeljne motivacijske in informacijske mehanizme v podjetju ter prevzemati nase glavni del poslovnega tveganja.

Podjetnik svoje naloge opravlja z ustanavljanjem, osnovnim uravnavanjem delovanja in ukinjanjem podjetja. Seveda med njegove naloge spadajo še druge usodne odločitve, vezane na vprašanje, kako uresničiti in izkoristiti zaznane poslovne priložnosti. Pri njih gre lahko za odločitve o nakupih nekih obratov, o priključitvah in sploh integracijah podjetij, o prestrukturiranju podjetja in podobno (Pučko, Rozman, 1993, str. 14-18).

2.2. »Notranje podjetništvo«

Tudi velika podjetja so spoznala, da se morajo prilagoditi daljnosežnim spremembam, ki so nastala v poslovnem okolju v preteklih letih. Napredek v računalništvu in komuniciranju, globalna konkurenca, vse večje zahteve kupcev glede hitrosti in posebnih pričakovanj, naraščajoč pomen storitev in nekateri vplivni dejavniki silijo podjetja, da ponovno pretehtajo

organizacijo svojega poslovanja. Podjetja zmanjšujejo obseg in razslojenost svoje organizacijske strukture. Zmanjšujejo število organizacijskih ravni, da bi se bolj približala svojim kupcem (Kotler, 1994, str. 526).

Številna podjetja so razslojila poslovanje v povsem nepovezane dejavnosti. Čeprav so bile te dejavnosti na prvi pogled obetavne, podjetja niso imela zadostnega znanja in sposobnosti za konkuriranje na trgu. Velika podjetja so spoznala, da jim uspeva širiti obstoječa področja poslovanja, kar pa ne velja za uvajanje novih. Ker le-to uspeva malim podjetnikom, so velika podjetja začela vzpodbujati »notranje podjetništvo«. Svojim zaposlenim so prepuščala več svobode pri razvijanju idej in prevzemanju tveganja.

V podjetju 3M so med prvimi začeli uvajati »notranje podjetništvo«. Vsakdo z idejo o novem izdelku je dobrodošel in ga v podjetju vzpodbujajo k razmišljanju o ideji, o tem, kje v podjetju bi jo lahko razvili, kateri podatki s tega področja so že na voljo, ali bo možno izdelek patentirati, kakšna bi bila njegova donosnost. Znamenito »pravilo 15%« omogoča vsem zaposlenim, da 15% svojega delovnega časa porabijo za delo »na črno«, kar pomeni, da delajo na projektih iz osebnega interesa. Ko se porodi obetajoča ideja, ustanovijo poljubno skupino, ki jo sestavljajo uslužbenci oddelka za razvoj in raziskave, inženiring, prodajo, trženje in zakonodajo. Vsako skupino vodi nosilec ideje za nov izdelek, ki članom skupine pomaga z nasveti in jih obenem varuje pred birokratskimi posegi. Če razvijejo izdelek, ki je videti »zdrav«, ostane skupina z izdelkom do konca in ga tudi uvede na trg. Če izdelek doživi neuspeh, se člani skupine vrnejo na svoja prejšnja delovna mesta. Nekatere skupine poskušajo z novimi idejami trikrat ali celo štirikrat in v večini primerov tudi uspejo. Pri 3M vedo, da je treba poskusiti z več tisoč idejami za nove izdelke, če hočejo zadeti v polno. Držijo se pravila »če ne delaš napak, verjetno nič ne delaš« (Kotler, 1994, str. 526).

Da bi management v podjetjih lahko spremljal razvoj projektov ter obdržal nadzor nad njimi, imajo ponavadi podjetja v te namene izdelane pravilnike, v katerih so natančno določene relacije med udeleženi subjekti ter tokovi informacij med njimi. Vodjem projektov dajejo na voljo določene pristojnosti ter razvojna sredstva, obenem pa opredeljujejo komu, kdaj in v kakšni obliki morajo poročati v zvezi z napredovanjem projekta. V podjetju Kovintrade d.d. so oblikovali standardiziran pravilnik o obvladovanju projektov, ki ustreza kriterijem standarda ISO 9002.

2.3. Kaj je poslovni načrt, zakaj ga pripravljamo in komu je namenjen?

Poslovni načrt je dokument, ki pomaga podjetniku, da združi ocene in predvidevanja ter jasno opredeli cilje pri določenem poslu. S tem, ko podjetnik poslovni načrt zapiše, si zbistri misli ter opiše tudi vse probleme, negotovosti in slabosti, ki bi se lahko pojavile pri realizaciji načrta. Prav tako predvidi tudi načine za njihovo odpravo (Williams, 1988, str. 64).

Poslovni načrt lahko uporabljamo tako pri ustanovitvi novega podjetja, kar je še najbolj pogosto, kot tudi pri razširitvi ali prestrukturiranju že obstoječega podjetja. Obstoji vrsta razlogov, zakaj izdelati poslovni načrt, najpogostejši razlogi pa so povezani s pridobivanjem finančnih sredstev:

- banka pred odobritvijo kredita zahteva poslovni načrt,
- skladi, ki bi posel financirali oz. nudili garancijo za bančno posojilo, prav tako želijo poslovni načrt,
- poslovni partnerji, ki želijo vedeti več o izpeljavi posla, preden se odločijo investirati,
- poslovodstvo podjetja, ki odloča o odobritvi sredstev za projekt, želi vedeti, ali je ideja uresničljiva ter obenem tudi dobičkonosna.

Poslovni načrt pa naj ne bi bil le papirnati izdelek za pridobitev finančnih sredstev. Dobro izdelan poslovni načrt je kot zemljevid, je kompas in je vodič v poslovanju podjetja. V njem je zajeta poslovna filozofija podjetnika. Poslovni načrt je kot cestni zemljevid, ki vodi k srečnemu izidu (cilju). V njem so napisane podrobnosti, kot npr. kje si, kje želiš biti, kako želiš priti tja in kaj je potrebno storiti, da prideš na cilj (Screenivas, 1997).

Dobro pripravljen poslovni načrt nam lahko pomaga razrešiti vrsto tipičnih napak (Glas, 1997, str. 27). Te so:

- pomanjkljiva strokovna in osebna zmožnost podjetnika za določen posel,
- pomanjkljiva tržna znanja, zlasti s področja prodaje,
- prepogosto menjavanje osebja zaradi nestvarnih zahtev,
- napačno izbrana lokacija obrata,
- neprimerna struktura finančnih virov in neugodni pogoji financiranja,
- precenjen trg,
- pomanjkljivo načrtovanje finančnih tokov,
- pomanjkljivosti in napake pri vodenju računovodstva, nestvarne ocene stroškov,
- pomanjkljive kalkulacije,
- neupoštevanje predpisov,
- neprimerna statusna oblika podjetja itd.

Poslovni načrt omogoča preverjanje poslovne zamisli in s tem zmanjšuje stopnjo negotovosti podjetnika pri odločitvah za prihodnost. S poslovnim načrtom lažje obvladamo različne stresne situacije, saj lahko probleme simuliramo in si tako izberemo najboljšo rešitev. Prav tako se s poslovnim načrtom lahko zmanjša moč konkurence, saj se v prihodnjem poslovanju zmanjšuje možnost napačnih tekočih odločitev. Poslovni načrt je predvsem namenjen podjetniku samemu. Z izdelavo poslovnega načrta preveri svojo idejo. Pri tem je potrebno pridobiti informacije o panogi, trgu, kupcih, konkurenci, dobaviteljih, itd. Podjetnik pri izdelavi načrta spozna tudi dejavnike, ki so ključni za uspeh, in katera je njegova konkurenčna

prednost na trgu. Izdelati je potrebno finančne projekcije, različne analize in druge tehnične ter pravne zahteve, povezane s poslom.

Poslovni načrt prebira več različnih bralcev, in sicer vsak na svoj kritičen način in z različnimi motivi. Najprej ga prebira podjetnik sam. Načrt mora biti narejen tako, da ga je podjetnik tudi sposoben uresničiti. Drugi ga prebirajo kupci storitve ali izdelka. Kupec se odloča za izdelek oziroma storitev, če mu nudi ustrezno rešitev problema po primerni ceni. Nujno je, da pred odločitvijo, začeti s poslom ali ne, opravimo raziskavo trga.

Investitorji gledajo na posel kot na finančno naložbo. Zato jih zanimajo finančne in tržne možnosti podjetja, kakšne so možnosti za odplačevanje posojila in v kolikem času. To nazorno prikažejo finančne projekcije. Poslovni načrt je za investitorje dokument, v katerem so sistematično obdelani poslovni vidiki podjetnikove ideje in njeno spreminjanje v uspešno podjetje. Poleg tega jih zanima, kakšne pravne oblike je podjetje, kdo sestavlja upravo, kakšne izkušnje imajo, koliko bo podjetnik vložil lastnih sredstev in v kakšni obliki (gotovina, vrednostni papirji, hipoteka). Poslovni načrt investitorjem omogoča oceno managerske sposobnosti podjetnika.

2.4. Kako se lotimo poslovnega načrta

Dosti je torej razlogov, zakaj se splača lotiti poslovnega načrta. Dobra priprava poslovnega načrta lahko pomaga izogniti se številnim tipičnim napakam neizkušenih podjetnikov in novih podjetij, ki jim povzročajo težave, dokler ne zberejo dovolj izkušenj (Glas, 1997, str. 34).

Poslovni načrt nastaja v naslednjih korakih:

- zasnova poslovne zamisli (okvirne usmeritve pri poslu in strategija poslovanja),
- pridobivanje podatkov, potrebnih za uresničitev ideje (zbiranje teh podatkov zahteva veliko časa in potrpljenja, podatki o značilnostih izbranega posla pa naj bodo čimbolj zanesljivi),
- natančnejša opredelitev posla glede na predhodno pridobljene podatke (pri zbiranju podatkov se skozi razgovore in literaturo pridobi nov pogled na posel, dopolnjena začetna zamisel pa je sedaj stvarnejša),
- opredelitev posebnosti izbranega posla (v čem se ta posel razlikuje od drugih ponudnikov iste ali podobne storite oz. proizvoda),
- oblikovanje poslovnega načrta (načrt mora dobro predstaviti podjetnikovo idejo, saj ga posredujemo bodočim partnerjem, jezik pa naj izraža strokovnost in poznavanje posla),
- predstavitev poslovnega načrta (predstavitev naj bo dobro, jasno in sistematično pripravljena, saj je v kratkem času potrebno pritegniti pozornost potencialnih partnerjev ali investorjev).

2.5. Vsebinska zasnova poslovnega načrta

Vsi, ki dobijo v pregled poslovni načrt, pričakujejo določeno strukturo vsebine. V poslovnem načrtu je potrebno zajeti vse razsežnosti posla, tako da so v njem podani odgovori na naslednja vprašanja:

- kaj (opisati poslovno zamisel),
- zakaj (komu je posel koristen in potreben),
- kdo (kdo so partnerji, kakšna znanja in izkušnje imajo in s katerih področij),
- kdaj (izbira trenutka, kdaj začeti s poslom glede na sezono, razvoj konkurence, potrebe kupcev, spremembe zakonodaje, itd.),
- kako (določitev organizacijskih podrobnosti, kot so nabava, zaposleni, viri financiranja, proizvodnja, itd.)

Različni avtorji priporočajo bolj ali manj podobne strukture poslovnih načrtov, navedel pa bom strukturo, ki jo predlaga Jeffrey A. Timmons:

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Proizvodni in storitveni načrt
8. Vodstvena skupina in kadri
9. Terminski načrt
10. Kritična tveganja in problemi
11. Finančni načrt
12. Pridobivanje in upravljanje z viri
13. Preglednice in finančni prikazi
14. Dodatki

V svojem poslovnem načrtu se bom držal te standardne sheme, seveda z dopolnili za specifiko posla. V nadaljevanju tako sledi poslovni načrt za trgovanje z električno energijo podjetja Kovintrade d.d..

3. POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA

3.1. Kratek opis podjetja

Podjetje Kovintrade je bilo leta 1990 ustanovljeno kot delniška družba (d.d.), njen osnovni kapital znaša 343.950.000,00 SIT. Podjetje je v večinski lasti zaposlenih, preostali lastniški delež pa imajo strateški poslovni partnerji podjetja (Pivovarna Laško d.d., Liko Liboje d.d. in Banka Celje d.d.).

Kovintrade je ena vodilnih slovenskih zunanjetrgovinskih družb na področju črne in barvne metalurgije, investicijske opreme s področja energetike, pivovarništva in grafike, leasinga vozil, opreme in nepremičnin, proizvodov toplotne tehnike in regulacije, investicijskih del in opremljanja objektov na trgih bivše SZ, proizvodov široke potrošnje in prehrane, 20. aprila 2001 pa je bila podjetju dodeljena tudi licenca za trgovanje ter zastopanje in posredovanje na organiziranem trgu z električno energijo.

3.2. Priložnost in strategija

Podjetje Kovintrade d.d. bo izkoristilo deregulacijo trga električne energije, do katere je prišlo v letu 2001, na osnovi Energetskega zakona iz leta 1999. Podjetje se bo uveljavilo kot manjši dobavitelj električne energije, konkurenčen obstoječim in novim dobaviteljem. Pozitivna okoliščina je tudi postopno odpiranje slovenskega trga električne energije, ki bo od leta 2003 omogočalo tudi uvoz cenejše električne energije iz tujine.

3.3. Ciljni trgi in projekcije

Naši kupci bodo predvsem domači srednje veliki upravičeni porabniki električne energije, katerih poraba je premajhna, da bi lahko električno energijo kupovali neposredno od elektrarn. Največji delež odjemalcev našega podjetja bodo predstavljali dosedanji poslovni partnerji, ter podjetja, za katera ocenjujemo, da bi poslovanje z njimi potekalo v okvirih sprejemljivega poslovnega tveganja. V prihodnosti načrtujemo tudi izvoz električne energije v Italijo, katero bi prodajali našim italijanskim dobaviteljem.

Na podlagi tržne raziskave smo ugotovili, da so upravičenim odjemalcem najpomembnejši dejavniki pri nakupu električne energije zanesljivost dobave, cena energije in odnos dobavitelja do njih. Glede na to, da je zanesljivost dobave vnaprej določena z obstoječim stanjem elektroenergetskega omrežja, vidimo priložnost za uspeh predvsem na podlagi dobrih poslovnih odnosov z obstoječimi poslovnimi partnerji ter ugodne prodajne cene električne energije.

Velikost našega domačega ciljnega trga znaša na letni ravni približno 6.500 GWh in raste s povprečno letno stopnjo 3%. Dolgoročno ocenjujemo, da bo naš tržni delež znašal 4-5% oziroma približno 300 GWh.

3.4. Konkurenčne prednosti

Naši neposredni konkurenti so predvsem obstoječa distribucijska podjetja ter lokalna energetska podjetja. Njihova najmočnejša prednost v primerjavi z nami so dolgoletne izkušnje pri prodaji električne energije ter boljše poznavanje trga kot celote. Neposredno konkurenco pa bodo predstavljala tudi nekatera podjetja, ki prav tako kot mi, šele letos vstopajo na trg električne energije, na primer Gorenje d.d., Autocommerce d.d., Petrol d.d. in Entrade d.o.o.. Njihova prednost v primerjavi z našim podjetjem je predvsem zaposlitev nekdanjih Elesovih strokovnjakov.

Našo konkurenčno prednost vidimo predvsem v kvalitetnem poslovodstvu, partnerskih poslovnih odnosih, razvejani mednarodni trgovski mreži ter cenovni učinkovitosti, slabost pa v slabšem elektrotehničnem znanju in slabšimi izkušnjami na tem področju.

3.5. Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Iz bilance je razvidno, da bo že v prvem letu poslovanja dosežen dobiček, ki se bo v prihodnosti postopoma povečeval (glej Tabelo 2 na strani 37). Ker je podjetje Kovintrade delniška družba, bodo o razporejanju in delitvi dobička odločali delničarji, in sicer na ravni celotne delniške družbe, zato delitve v poslovnem načrtu nisem prikazal.

3.6. Vodstvena skupina in kadri

Podjetniško skupino vodi univ. dipl. ing. Matjaž Turk, ki v podjetju Kovintrade d.d. opravlja funkcijo vodje profitnega centra (PC) ferolegure, katerega poslovno področje pokriva dobavo surovin železarnam in livarnam na področju nekdanje Jugoslavije, električna energije pa bi predstavljala razširitev prodajnega programa surovin.

Ostali člani podjetniške skupine so poleg članov uprave podjetja tudi preostali člani PC ferolegure. Ob uspešni realizaciji trgovanja z električno energijo bo znotraj PC ferolegure prišlo do reorganizacije, dodatno zaposlovanje pa bo pogojeno z ustreznim povečevanjem obsega prodaje.

4. POSLOVNI NAČRT

4.1. Panoga, podjetje, proizvodi in storitve

4.1.1. Panoga

Elektroenergetska panoga je bila do nedavnega, tako kot v ostalih državah Evrope, državno regulirana naravno monopolna dejavnost. Ker pa državno regulirani monopoli vodijo v neučinkovitost in slabo zadovoljevanje potreb odjemalcev, je Evropska unija v drugi polovici 80. let začela voditi revolucionarno politiko liberalizacije in deregulacije energetskih trgov. Od prvih razprav leta 1988 je minilo že več kot desetletje, rezultat pa je popolna liberalizacija elektroenergetskih trgov v Veliki Britaniji, Nemčiji, Finski, Švedski in na Danskem, v ostalih državah pa je trg električne energije sproščen približno 40%.

Slovenija je na tem področju napravila prve korake oktobra 1999, ko je začel veljati Energetski zakon, ki natančno opredeljuje obseg in dinamiko sproščanja trga. Rezultat omenjenega zakona je sprostitev notranjega trga električne energije, s katero je od 15. aprila 2001 pravno formalno omogočeno trgovanje z električno energijo. Približno 8000 upravičenih odjemalcev, katerih priključna moč je vsaj 41 kW, si od tega datuma naprej lahko zagotavlja električno energijo v lastni režiiji, preko trgovcev, zastopnikov ali posrednikov. S 1. januarjem 2003 pa se bo slovenski elektroenergetski trg odprl tudi za električno energijo, proizvedeno v tujini.

Oskrba z električno energijo se tako v skladu z Energetskim zakonom izvaja kot tržna dejavnost, v kateri dobavitelj in odjemalec prosto dogovorita količino in ceno dobavljene električne energije. Proces odpiranja trga pa ne more potekati nenadzorovano, zato je Energetski zakon predvidel Agencijo za energijo. Le-ta je neodvisna organizacija, ki skrbi za pregledno in nepristransko delovanje energetskega trga v interesu vseh udeležencev, določanje cen uporabe elektroenergetskih omrežij, izdajanje licenc za opravljanje elektroenergetskih dejavnosti ter razreševanje sporov med udeleženci trga (glej Sliko 1).

Novost v panogi je tudi ustanovitev Organizatorja trga z električno energijo, katerega vlogo je prevzelo podjetje Borzen, d.o.o., hčerinsko podjetje ELES-a. Predstavlja borzo električne energije, na kateri se srečujeta ponudba in povpraševanje po električni energiji.

Podjetje ELES, ki je po 15. aprilu 2001 izgubilo možnost trgovanja z električno energijo, je tako posredno pridobilo funkcijo organizatorja, njegova glavna vloga na trgu električne energije pa upravljanje s prenosnim omrežjem, s katerim povezuje in nadzoruje celoten slovenski elektroenergetski sistem. Prenosno omrežje je namreč visokonapetostno električno omrežje od proizvajalca, oziroma povezave s sosednjimi prenosnimi omrežji, do

distribucijskega omrežja ali končnega odjemalca na prenosnem omrežju (Energetski zakon, 1999).

Upravljanje z distribucijskim omrežjem, ki poteka od prenosnega omrežja do končnega odjemalca, so obdržala dosedanja distribucijska podjetja. Njihova glavna naloga je zanesljiva in kvalitetna dobava električne energije tarifnim in upravičenim odjemalcem.

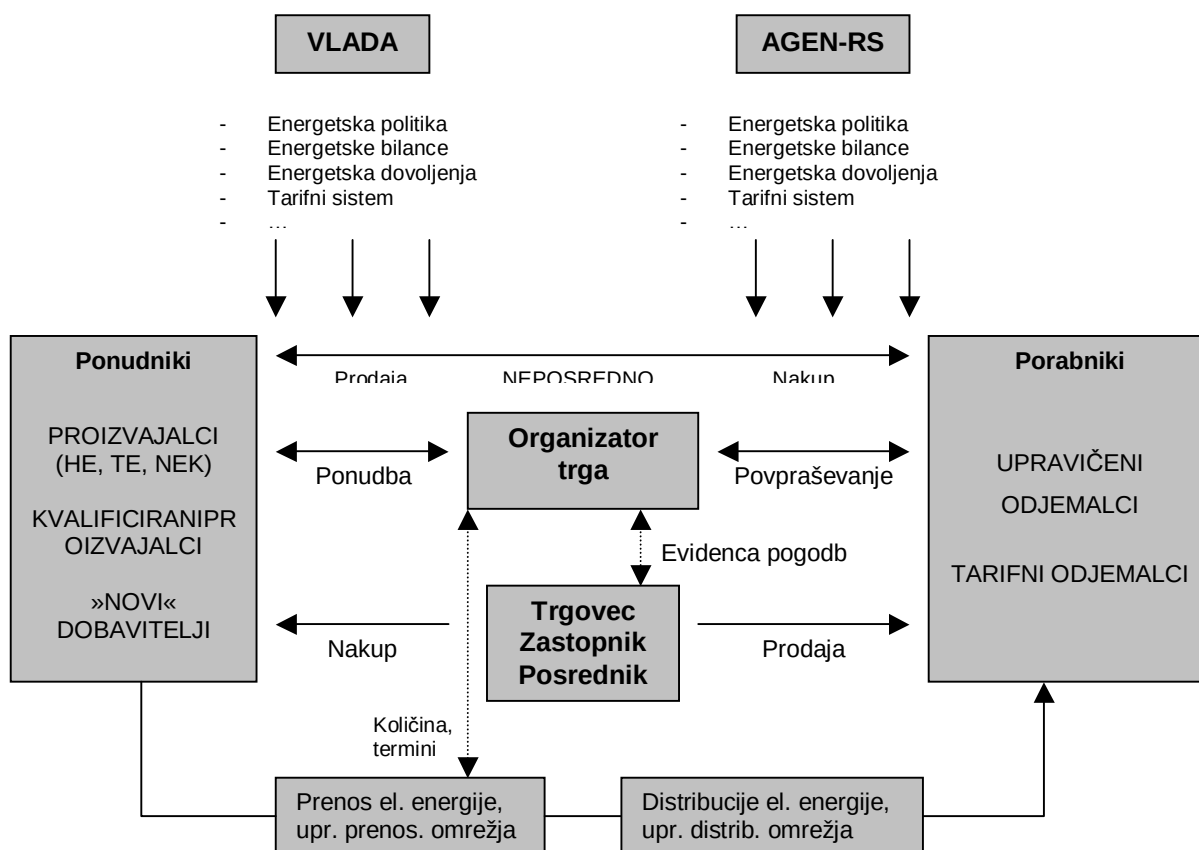
Slovenski elektroenergetski sistem ima trenutno petnajst hidroelektrarn, dve termoelektrarni na premog, eno kogeneracijsko termoelektrarno, eno plinsko termoelektrarno ter eno jedrsko elektrarno. Leta 2000 je bilo v Sloveniji proizvedeno 13.009 GWh električne energije, povprečna letna rast proizvodnje pa znaša približno 3% (www.eles.si/).

Proizvedeno električno energijo lahko elektrarne prodajo neposredno upravičenim uporabnikom in distribucijskim podjetjem, lahko pa tudi posredno s pomočjo trgovcev, zastopnikov ter posrednikov. V prihodnje bo v Sloveniji od 15 do 20 trgovcev z elektriko, ki bodo sklepali pogodbe s približno osem tisoč upravičenimi porabniki. Po izkušnjah iz tujine naj bi približno 80 odstotkov vse električne energije prodali na podlagi vnaprej sklenjenih bilateralnih pogodb, preostalih 20 odstotkov pa bo odvisno od ponudbe in povpraševanja na organiziranem trgu. Leta 2000 so slovenski odjemalci prejeli 11.211 GWh električne energije, poraba pa raste v povprečju 3% letno (www.eles.si/).

Uvedba konkurenčnih razmer na elektroenergetskem področju pa je spodbudila obsežne vodoravne povezave proizvajalcev električne energije, ki se združujejo v novoustanovljeno družbo Holding slovenske elektrarne, d.o.o., in sedaj na trgu nastopajo z enotno prodajno ceno električne energije, s tem pa so si pridobili močan pogajalski položaj naproti svojim odjemalcem. Na drugi strani se, prav tako v želji po krepitvi pogajalskega položaja in posledično doseganju čim nižjih nabavnih cen električne energije, povezujejo tudi največji odjemalci električne energije. Slovenske železarne so se že preoblikovale v holding, podobno pa razmišljajo tudi v podjetjih za distribucijo električne energije, čeprav je to vprašljivo z vidika varstva konkurence. V ozadju omenjenih združevanj pa so, namreč poleg trenutnih tržnih razmer, tudi priprave na spremembe, ki jih bo v začetku leta 2003 prinesla vključitev v evropski energetski trg, elektrarne pa so povrh vsega še močno obremenjene s kar 150 milijardami tolarjev nasedlih investicij, ki naj bi jih sanirali s pomočjo države.

Poleg močnega pogajalskega položaja do elektrarn pa so za trgovce, zastopnike ter posrednike z električno energijo pomembni tudi dobri poslovni odnosi z upravičenimi odjemalci ter poznavanje njihovih potreb, kajti glede na tuje izkušnje ni pričakovati, da bi novi trgovci v kratkem obdobju prevzeli velike tržne deleže dosedanjim dobaviteljem. Gre za postopen proces in večje spremembe na trgu lahko pričakujemo šele konec leta 2001, ko naj bi dobavitelje zamenjalo približno 10% uporabnikov (www.borzen.si/podatki.htm/).

Slika 1: Povezave med subjekti elektroenergetske panoge



Vir: [www.agen-rs.si/frames.asp/]

4.1.2. Podjetje

Podjetje Kovintrade d.d. je bilo ustanovljeno leta 1990, njen osnovni kapital znaša 343.950.000,00 SIT. Podjetje je v večinski lasti zaposlenih, preostali lastniški delež pa imajo strateški poslovni partnerji podjetja (www.kovintrade.si/podjetje.htm/). Družba je vpisana v sodni register pri Okrožnem sodišču v Celju, št. vložka 1/01288/00. Matična številka podjetja je 50225524, davčna številka pa je 84040858.

Kovintrade je ena vodilnih slovenskih zunanjetrgovinskih družb na področju črne in barvne metalurgije, investicijske opreme s področja energetike, pivovarništva in grafike, leasinga vozil, opreme in nepremičnin, proizvodov toplotne tehnike in regulacije, investicijskih del in opremljanja objektov na trgih bivše SZ, proizvodov široke potrošnje in prehrane, 20. aprila 2001 pa je bila podjetju dodeljena tudi licenca za trgovanje ter zastopanje in posredovanje na organiziranem trgu z električno energijo.

Večino svojega prihodka ustvari v mednarodni menjavi preko razvejane zunanjetrgovinske mreže. Preko 50% uvoza je iz Nemčije, izvozi pa največ v Belorusijo, Rusijo, Češko in Italijo.

Organizacijsko je družba Kovintrade d.d. Celje razdeljena na štiri divizije, ki samostojno v okviru programov ustvarjajo prihodek in prispevajo k poslovnemu rezultatu sistema kot celote. To so divizija Rusija, Belorusija in Kitajska; divizija investicijska oprema; divizija metalurgija; divizija zastopstva in leasing (Buderus, Landis, Graco; PC leasing). Družba ima tudi tri samostojne profitne centre (PC špedicija, PC prehrana, PC prevajalska dela), v tujini ima podjetja v Celovcu, Pragi, Bratislavi in Münchnu, predstavništva pa v Moskvi, Minsku, Pekingu, Sydneyu in Beogradu (www.kovintrade.si/podjetje.htm/).

Po besedah predsednika uprave mag. Dušana Zorka je prednostni cilj v razvojni strategiji družbe nadaljnja internacionalizacija poslovanja, temelječa na blagovni in storitveni specializaciji ter povezanosti s proizvodnjo. Slovenski trg predstavlja odskočno desko za ambiciozne cilje družbe, ki se s svojimi podjetji in predstavništvu v tujini že zdaj močno vključuje v blagovne tokove in izvajanje specializiranih investicijskih del v bivši SZ in drugih državah.

Na organiziranem trgu električne energije si bo podjetje prizadevalo ponuditi najboljše pogoje pri oskrbi z električno energijo, in sicer z usmerjenostjo k potrebam in željam odjemalcev, s partnerskim odnosom in svetovanjem, optimizacijo odjema in optimizacijo cene.

4.1.3. Proizvodi in storitve

Jedro storitve predstavlja dobava električne energije (šifra dejavnosti 40105) upravičenim odjemalcem, katerih priključna moč presega 41 kW. Trgovanje bo potekalo na osnovi sklenjenih bilateralnih letnih pogodb, obstaja pa bo tudi dnevni trg električne energije, na katerem se bo na tržnih sestankih trgovalo s standardiziranimi in nestandardiziranimi produkti.

Bilateralne pogodbe

Na podlagi ocen naj bi se najmanj 80 odstotkov električne energije prodalo na osnovi vnaprej sklenjenih bilateralnih pogodb. Trgovci na trgu z elektriko podpišejo pogodbe za odkup električne energije od proizvodnih podjetij in sklenejo pogodbe o dobavah električne energije z upravičenimi odjemalci, pri čemer so cene znane vnaprej za celotno pogodbeno obdobje. V skladu z Energetskim zakonom je potrebno vse bilateralne pogodbe med dobavitelji in upravičenimi odjemalci električne energije prijaviti organizatorju trga, ki zabeleži vse podatke o bilateralni pogodbi v svoj informacijski sistem, ter jih posreduje upravljalcu prenosnega omrežja in upravljalcem distribucijskih omrežij. Za nadomestilo stroškov, povezanih z evidentiranjem bilateralnih pogodb, sta obe pogodbeni stranki dolžni plačati provizijo po tarifi, ki trenutno znaša 15 SIT/MWh. Bilateralna pogodba se lahko sklene kot standardizirana pogodba, v kateri sta opredeljena količina in čas, ali kot posebej dogovorjena pogodba. Standardizirane pogodbe se sklepajo z javnim izklicem, posebej dogovorjene pogodbe pa po

načelu dvostranskega dogovora (www.borzen.si/borzen.htm/). Pri sklepanju pogodb lahko, razen v vlogi trgovca, nastopamo tudi v obliki zastopnika ali posrednika.

Dnevni trg električne energije

S preostalo električno energijo, t.i. presežki električne energije, se trguje na organiziranem trgu – borzi električne energije, kjer se cena oblikuje glede na ponudbo in povpraševanje po električni energiji. V prvi fazi je Borzen d.o.o. organiziral periodična tržna srečanja, t.i. borzni parket. Tržna srečanja potekajo vsak četrtek ob enajsti uri, trguje pa se s standardiziranimi in posebej dogovorjenimi pogodbami. Druga faza organiziranega trga bo zaznamovana z elektronskim trgovanjem na dnevnem trgu preko informacijskega sistema TISOT, ki bo od januarja 2002 potekalo vsak dan med 8:00 in 10:30 ter bo pomembna z vidika usposabljanja udeležencev organiziranega trga za učinkovito trgovanje, saj bo v tretji, zadnji fazi, prišlo do vključitve slovenskega organiziranega trga električne energije v širši evropski elektroenergetski trg.

Faza predtrgovanja se prične ob 08:00 in traja do 10:00 ure (glej Sliko 2). V fazi predtrgovanja lahko udeleženci vnašajo in brišejo svoje ponudbe, Organizator trga pa v tem času objavlja podatke o najugodnejših ponudbah. Avkcije za vse produkte trgovanja se pričnejo ob 10:00 uri in trajajo do 10:30 ure.

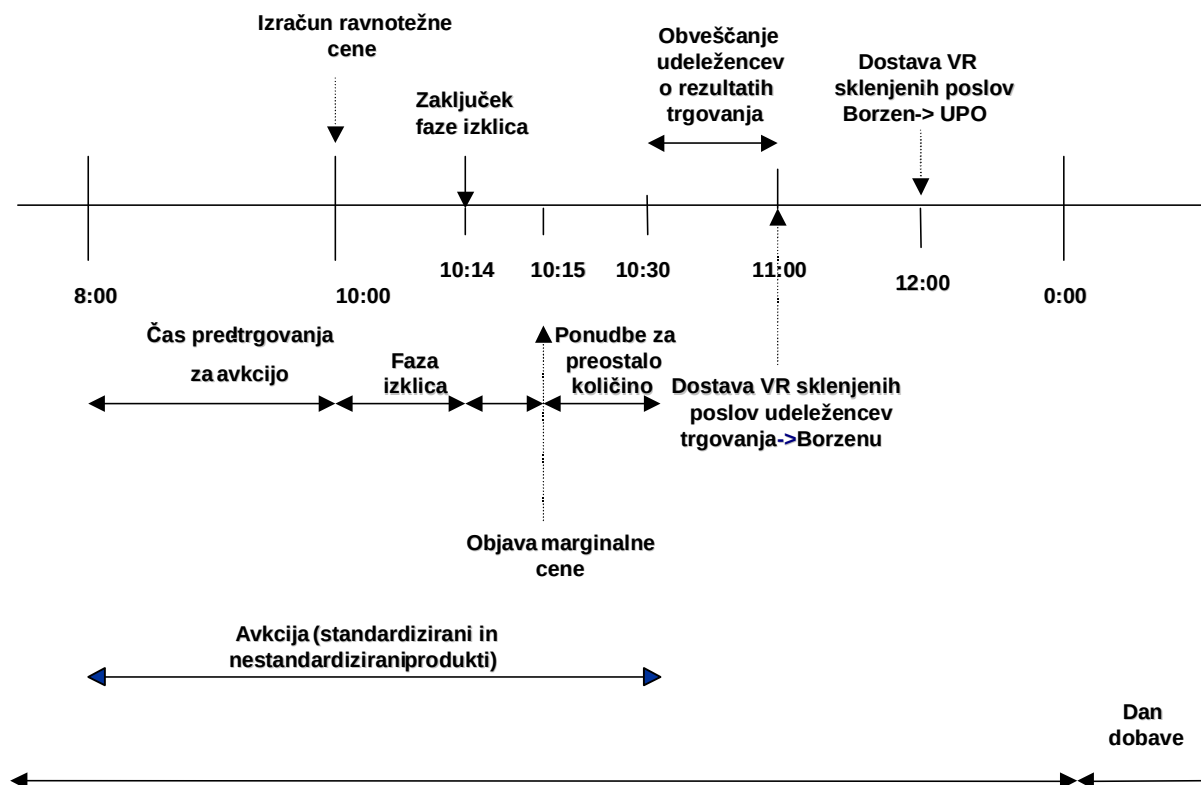
Faza izklica traja od 10:00 do 10:14 ure. Med fazo izklica lahko udeleženci vnašajo in brišejo svoje ponudbe, Organizator trga pa v tem času objavlja podatke o najugodnejših ponudbah in referenčno ceno za vsak produkt posebej. Ob 10:14 se prične izračun marginalne cene. Objavi marginalne cene sledi faza, v kateri je možen nakup morebitnega presežka energije po marginalni ceni. V tej fazi udeleženci lahko vnašajo le ponudbe za preostalo količino. Ta faza traja do 10:30 ure (www.borzen.si/borzen.htm/).

V primeru premajhnega števila ponudb se Organizator trga lahko odloči za podaljšanje faze izklica za največ pet (5) minut. V tem primeru se vsi časi premaknejo za čas podaljšanja, z izjemo časa zaključka avkcije.

Na tedenskih avkcijah se trguje za obdobje sedmih dni naslednjega tedna, pri čemer se teden začne s ponedeljkom in konča z nedeljo. Standardizirane pogodbe, ki so definirane za to obdobje, so naslednje:

- pasovna tedenska energija (vsak delovni dan od ponedeljka do petka od 00:00 do 24:00),
- nočna tedenska energija (vsak delovni dan od ponedeljka do petka od 00:00 do 6:00 in 22:00 do 24:00),
- trapezna tedenska energija (vsak dan od ponedeljka do petka od 6:00 do 22:00),
- pasovna vikend energija (od sobote od 00:00 do nedelje do 24:00),
- urna energija (posamezne ure, od ponedeljka do nedelje).

Slika 2: Prikaz časovne tabele trgovanja za avkcijo



Vir: [www.borzen.si/borzen.htm/]

Poleg standardiziranih produktov trgovanja, ki jih določi Organizator trga, se na avkcijah lahko trguje tudi s poljubnimi nestandardiziranimi produkti. Vsak posamezni nestandardiziran produkt trgovanja je sestavljen iz poljubnega števila standardiziranih produktov urne energije. Organizator trga lahko posamezen nestandardiziran produkt razcepi v več standardiziranih ali nestandardiziranih produktov. V primeru cepitve produkta mora Organizator trga o tem obvestiti udeleženca, ki je podal ponudbo za nestandardiziran produkt. Primeri nestandardiziranih produktov so:

- pasovna dnevna energija (za pogodbeno dogovorjeni dan od 00:00 do 24:00),
- trapezna dnevna energija (za pogodbeno dogovorjeni dan od 6:00 do 22:00),
- nočna dnevna energija (za pogodbeno dogovorjeni dan od 00:00 do 6:00 in 22:00 do 24:00),
- drugo.

Udeleženci trgovanja, ki so na organiziranem trgu sklenili posel, morajo Organizatorju trga dostaviti vozne rede za realizacijo posla najkasneje v roku trideset minut po zaprtju trga, na podlagi sklenjenih poslov pa sta kupec in prodajalec dolžna plačati provizijo za trgovanje na organiziranem trgu, in sicer v višini 18 SIT/MWh.

Napovedovanje in izravnava odstopanj v porabi električne energije

Dobavitelj električne energije lahko svoje odjemalce združi v bilančno skupino in jim v okviru te skupine zagotavlja določene dodatne storitve. Zakonodaja, ki bo urejala to področje, je šele v postopku priprave, lahko pa približno že opišemo storitev izravnave odstopanj v porabi električne energije. Bistvo te storitve je napovedovanje odjema bilančne skupine in izravnava odstopanj od usklajenih vozniških redov. V primeru, da celotna bilančna skupina odjemalcev potrebuje večje količine, kot so bile dogovorjene z bilateralnimi pogodbami, je potrebno nabaviti dodatne količine na dnevnem trgu električne energije, v nasprotnem primeru pa je potrebno viške električne energije prodati.

Dolžnost napovedovanja s strani odjemalcev do sedaj ni obstajala, zato se tudi odstopanja od napovedi niso obračunavala niti sankcionirala na tak način, kot je to potrebno pri odprtju trga. To funkcijo je do sedaj izvajal ELES, ki pa jo je sedaj ob reorganizaciji prenesel na dobavitelje električne energije. S tem so postavili zahtevne vstopne ovire novim dobaviteljem, saj dosedanji dobavitelji, ki po novem delujejo kot hčerinska podjetja distribucijskih podjetij, že imajo potrebno opremo in znanje, kar pa bomo novi dobavitelji morali šele pridobiti.

4.1.4. Strategija vstopa in rasti

Liberalizacija trga električne energije je prinesla upravičenim odjemalcem možnost proste izbire svojega dobavitelja, s tem pa je prišlo do nastanka konkurence na povsem novem poslovnem področju, saj je elektrogospodarstvo tipičen primer naravnega monopola, ki je povrh vsega še v državni lasti.

Nastanek konkurence pa še ni zadosten razlog, da bodo nezadovoljni odjemalci, naveličani monopolnega vedenja dosedanjih dobaviteljev, pripravljeni resnično zamenjati le-te. Za odjemalce je najpomembnejša zanesljiva dobava električne energije, tu pa nastopi problem za nove dobavitelje električne energije, saj ne moremo vnaprej dokazati, da smo lahko stoodstotno zanesljivi, kajti kvaliteta storitev se lahko oceni šele po njeni izvedbi. Nižja cena električne energije, ki jo kot posledico liberalizacije pričakuje večina odjemalcev, torej ni zadosten argument. Najprej je potrebno odjemalce prepričati, da lahko zadostimo njihovim zahtevam po zanesljivosti, poleg ugodnih cen pa jim bomo morali ponujati sčasoma tudi vedno višji nivo dodatnih storitev.

Podjetje Kovintrade d.d. je pridobilo licenco za trgovanje na trgu z električno energijo ter licenco za zastopanje in posredovanje. Omenjeni licenci nam omogočata dobavljati električno energijo upravičenim odjemalcem na osnovi letnih pogodb, kar bi naj predstavljalo osnovno področje trgovanja. Zavzemali se bomo za vzpostavitev partnerskih odnosov z našimi odjemalci električne energije ter na podlagi medsebojnega sodelovanja oblikovali ponudbo, ki bo ustrezala njihovim potrebam.

Kot polnopravni člani organiziranega trga z električno energijo pa bomo opravljali tudi dodatno dejavnost trgovanja na dnevnem trgu električne energije, ki bo našim odjemalcem omogočala, da jim bomo lahko skoraj popolnoma prilagodili ponudbo električne energije v skladu z njihovo porabo, ki pa bo morala biti napovedana vsak dan za 24 ur vnaprej.

V prvi fazi trgovanja, pred letom 2003, lahko podjetje Kovintrade oblikuje konkurenčno ceno električne energije na podlagi stroškovne učinkovitosti poslovanja, ki jo lahko doseže z angažiranjem presežnih kapacitet delovne sile v trgovanje z električno energijo, in tako doseže nizke stroške poslovanja, z letom 2003 pa lahko podjetje postane uvoznik cenejše tuje električne energije. Dodatno konkurenčno prednost podjetja Kovintrade predstavlja tudi veliko število tradicionalnih poslovnih partnerjev, katerim lahko poleg že obstoječih storitev ponudijo tudi dobavo električne energije.

V letu 2002 načrtujemo poskusno dobavo električne energije enemu ali morda dvema podjetjema, da z minimalnim tveganjem tudi v praksi natančno preučimo vse vidike trgovanja z električno energijo, v sledečih letih pa nameravamo postopno širiti obseg poslovanja. V prvi fazi nameravamo dobavljati električno energijo predvsem podjetjem, ki so naši dobavitelji, kar nam bo omogočalo vsaj delno kompenziranje terjatev, podjetju pa ne bi bilo potrebno večati obsega obratnih sredstev. Kasneje načrtujemo dobavo tudi ostalim podjetjem, ob predpostavki zadovoljive velikosti marže, ki bo poleg dobička pokrivala tudi financiranje terjatev do kupcev.

4.2. Tržne raziskave in analiza

4.2.1. Kupci

Kupce električne energije v Sloveniji lahko razdelimo v dva velika segmenta, in sicer:

- Podjetja s priključno močjo, večjo od 41 kW, t.i. upravičeni odjemalci, kamor se uvršča približno 8000 upravičenih odjemalcev, ki porabijo letno približno 8.600 GWh električne energije (www.eles.si). Ti odjemalci bodo dobavitelja iskali na prostem trgu in se z njim tudi sami pogajali za ceno.
- Ostala podjetja, katerih priključna moč je manjša od 41 kW, ter gospodinjstva pa pripadajo segmentu tarifnih odjemalcev, ki ne morejo svobodno izbirati ponudnika električne energije in bodo še naprej kupovali elektriko pri lokalnih distributerjih električne energije, cena elektrike pa bo odvisna od strukture in višine tarifnih postavk, ki jih bo sprejela vlada.

Ker pa je segment upravičenih odjemalcev, ki teoretično predstavlja naš ciljni trg, zelo heterogen glede potreb odjemalcev po količini električne energije, je smiselno ta segment razdeliti na dva dodatna segmenta, in sicer:

- veliki upravičeni odjemalci, katerih potrebe po električni energiji so tolikšne, da jo kupujejo neposredno od proizvajalcev ter so člani organiziranega trga električne energije. Sem se uvrščajo Slovenske železarne, Talum TDR ter nekateri drugi odjemalci z energetske intenzivno proizvodnjo, ki so v letu 2000 porabili okoli 2100 GWh elektrike. Pričakovati je, da se bo z odprtjem trga ta segment porabnikov povečal.
- Ostali upravičeni odjemalci, ki lahko svobodno izbirajo dobavitelja električne energije, vendar pa so njihove potrebe premajhne, da bi jim bilo smotno kupovati električno energijo neposredno pri proizvajalcih. Ta segment predstavlja torej ciljni trg podjetja Kovintrade na področju trgovanja z električno energijo.

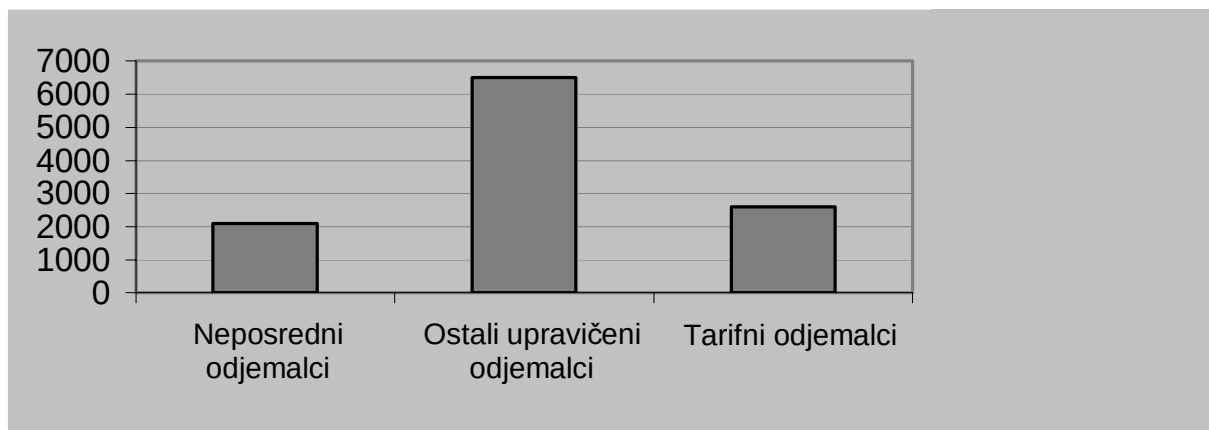
4.2.2. Tržna raziskava

Na podlagi tržne segmentacije porabnikov električne energije sem pripravil načrt za izvedbo tržne raziskave, katere cilj je bil:

- ugotoviti velikost našega potencialnega trga in
- oceniti naš tržni delež.

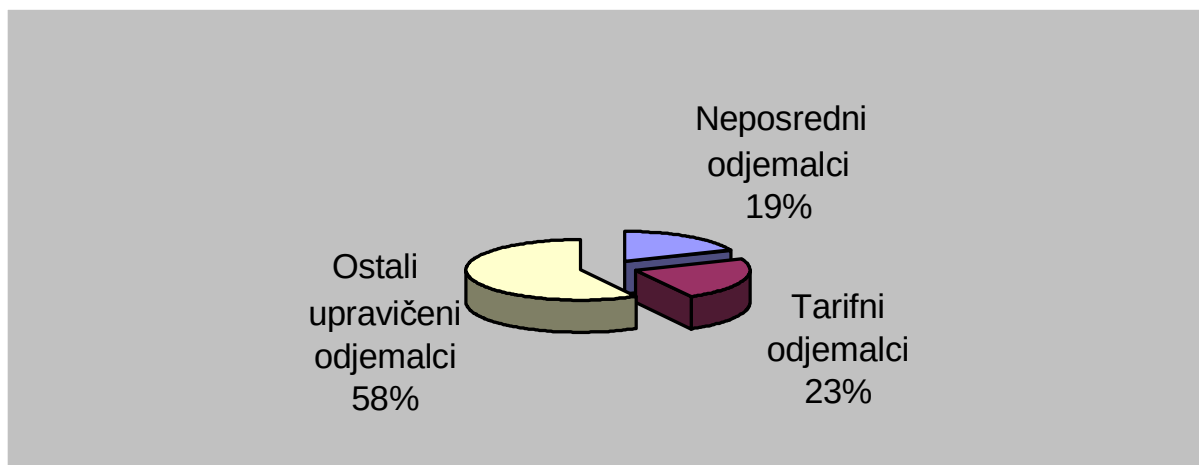
Velikost trga sem ocenil s pomočjo razpoložljivih statistik, objavljenih na spletnih straneh Eles, v glasilu slovenskega elektrogospodarstva Naš Stik in v člankih revije Gospodarski vestnik (glej Sliki 3 in 4). Od skupno 11.200 GWh porabljene električne energije v letu 2000 so tarifni odjemalci porabili 2600 GWh, neposredni odjemalci 2100 GWh, preostali upravičeni odjemalci pa so porabili 6500 GWh (Dovč, 2001, str. 10-11).

Slika 3: Poraba električne energije v GWh po posameznih segmentih v letu 2000



Vir: Dovč, 2001, str. 10-11

Slika 4: Struktura porabe električne energije v letu 2000



Vir: Dovč, 2001, str. 10-11

Na podlagi sekundarnih virov sem dobil predvsem skupne podatke za celotno gospodarstvo, v drugem delu tržne raziskave pa je bilo, za pridobitev konkretnih podatkov o posameznih podjetjih ter oblikovanje ocene našega prihodnjega tržnega deleža, potrebno izvesti anketo med potencialnimi kupci.

Z anketo (glej Prilogo 1) sem poskušal ugotoviti predvsem:

- letne potrebe porabnikov po električni energiji,
- po kakšni ceni kupujejo električno energijo,
- kolikšen pomen pripisujejo električni energiji s stroškovnega vidika,
- kdo je njihov dosedanji dobavitelj,
- kako ocenjujejo uvedbo deregulacije trga električne energije,
- kakšna so njihova pričakovanja v zvezi z deregulacijo,
- kako razmišljajo o menjavi dobavitelja električne energije in
- kdo v podjetju odloča o izbiri dobavitelja.

Anketa je bila izpeljana v avgustu 2001, in sicer v pisni obliki. Za proučevanje je bil izbran vzorec $n = 80$, kar predstavlja 1% vseh 8000 upravičenih odjemalcev. Glede na zastavljeno strategijo vstopa je bilo najbolj smiselno izbrati namenski vzorec izbire vzorčnih enot. V tem primeru raziskovalec sam sebi najprej postavi nalogo, da mora izbrati take enote proučevanja, ki so po njegovem mnenju tipične glede na opazovani pojav v osnovni populaciji, in ki so najbolj reprezentativne z vidika določenih kriterijev, kot so npr. demografske značilnosti ipd. (Rojšek, 1994, str. 22). Pri vključevanju enot v vzorec sem dal prednost dosedanjim poslovnim partnerjem podjetja Kovintrade, in sicer tistim, za katere sem ocenil, da so dovolj veliki porabniki električne energije.

V vzorec sem uvrstil 35 podjetij, ki so naši poslovni partnerji, preostalih 45 podjetij pa sem izbral tako, da je bilo zastopanih čim več različnih panog, izbrana podjetja pa so po mojem

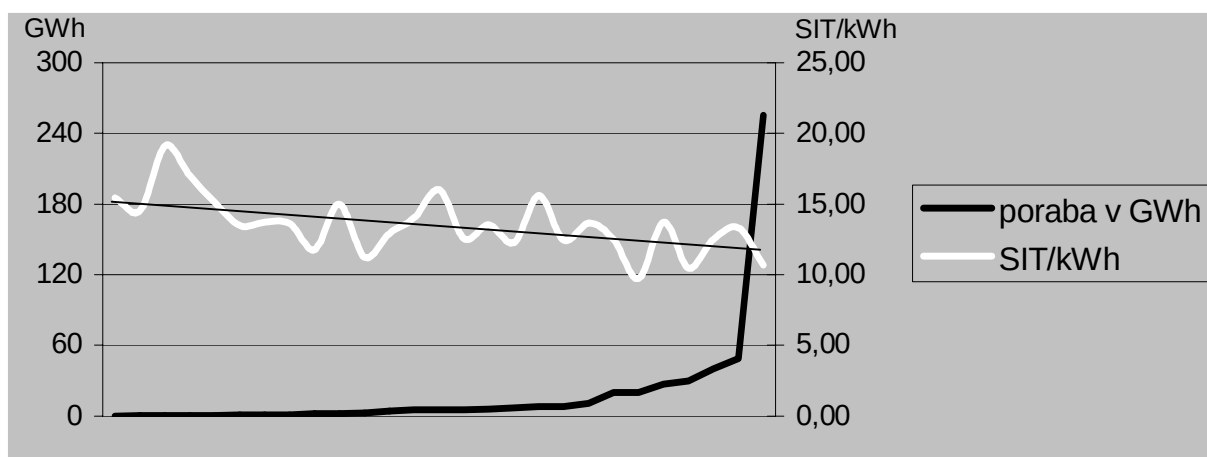
mnenju njihov tipični predstavnik. Tako sem hkrati spoznal potrebe in namere demografsko zelo heterogenih podjetij, tako po panogah kot po velikosti podjetij, obenem pa sem pridobil podatke tudi od vseh dosedanjih poslovnih partnerjev, s katerimi želimo sodelovati tudi na področju električne energije. Takšna metoda vzorčenja je zelo subjektivna, vendar pa je po mojem mnenju upravičena glede na zastavljen cilj tržne raziskave. Vprašalnike sem v izbrana podjetja poslal po pošti.

Anketna vprašanja so bila večinoma zaprtega tipa, kar pomeni, da so imeli anketiranci na voljo dve ali več možnosti za odgovor. Verjetnost, da je vprašanje nejasno, je pri taki vrsti vprašanj velika, vendar je možnost nejasnega odgovora majhna. Prav zaradi nejasnosti vprašanj, sem v vprašalniku navedel telefonsko številko, na kateri lahko dobijo dodatne informacije. Od anketirancev, ki so poklicali, sem pridobil tudi nekaj pomembnih dodatnih informacij, ki pa niso podane v rezultatih ankete.

Z vprašanjem, koliko znaša priključna moč podjetja, sem skušal izločiti podjetja, ki morebiti niso upravičeni odjemalci. Postavljeno mejo 41 kW presegajo praktično vsa proizvodna podjetja, veliko težje pa je to oceniti pri trgovskih in storitvenih podjetjih. Od vseh podjetij, katerim sem poslal vprašalnike, sta sodili dve podjetji med tarifne odjemalce, zato njihovih odgovorov pri obdelavi podatkov nisem upošteval.

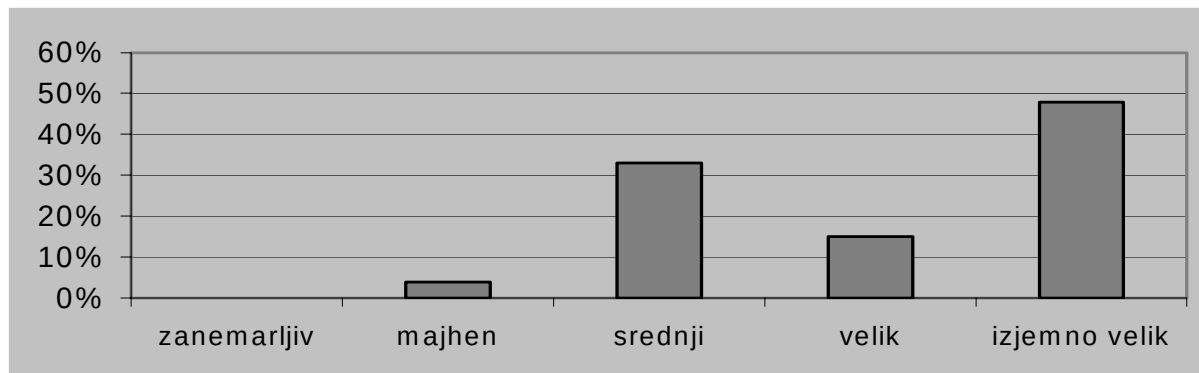
Zelo pomembni so tudi podatki o porabi električne energije, saj se med proučevanimi podjetji močno razlikujejo. Najmanjša letna poraba posameznega podjetja je v letu 2000 znašala 0,2 GWh, največja pa 255 GWh. Zanimalo me je tudi, kako velikost porabe vpliva na nakupno ceno električne energije. Med proučevanimi podjetji se je izkazalo, da cena upada z večanjem porabe električne energije (glej Sliko 5), vendar pa je kar precej izjem, saj se med podjetji razlikuje količina odjema ob konicah, ki je dražji. Povprečna cena električne energije je za proučevana podjetja v letu 2000 znašala 13,68 SIT/kWh.

Slika 5: Odvisnost med količino odjema ter ceno električne energije



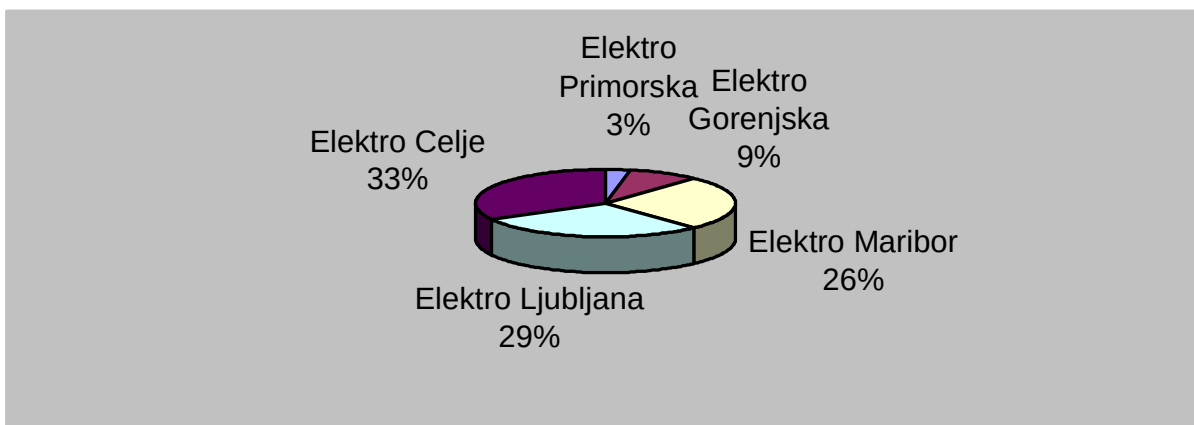
Glede na delež, ki ga predstavlja strošek električne energije med celotnimi stroški, pripisujejo podjetja električni energiji različen pomen (glej Sliko 6). Kar 48% ji pripisuje izjemno velik pomen, 15% velik pomen, tretjina pa ji daje srednji pomen. Le 4% vprašanih so ji pripisali majhen pomen, nihče pa ga ni opredelil kot zanemarljivega. Ti rezultati kažejo na možno izjemno cenovno občutljivost podjetij na izbiro dobavitelja električne energije.

Slika 6: Struktura podjetij glede na pomen, ki ga pripisujejo stroškom za električno energijo



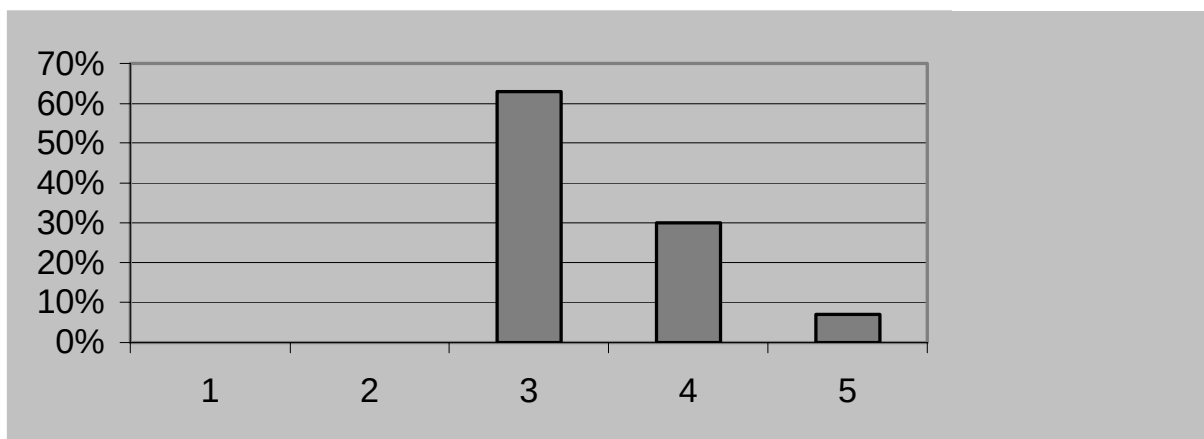
Trenutni dobavitelji električne energije anketiranih podjetij so bila podjetja Elektro Celje, Elektro Ljubljana, Elektro Maribor, Elektro Gorenjska in Elektro Primorska. Njihove deleže prikazuje Slika 7.

Slika 7: Struktura anketiranih podjetij glede na dobavitelja

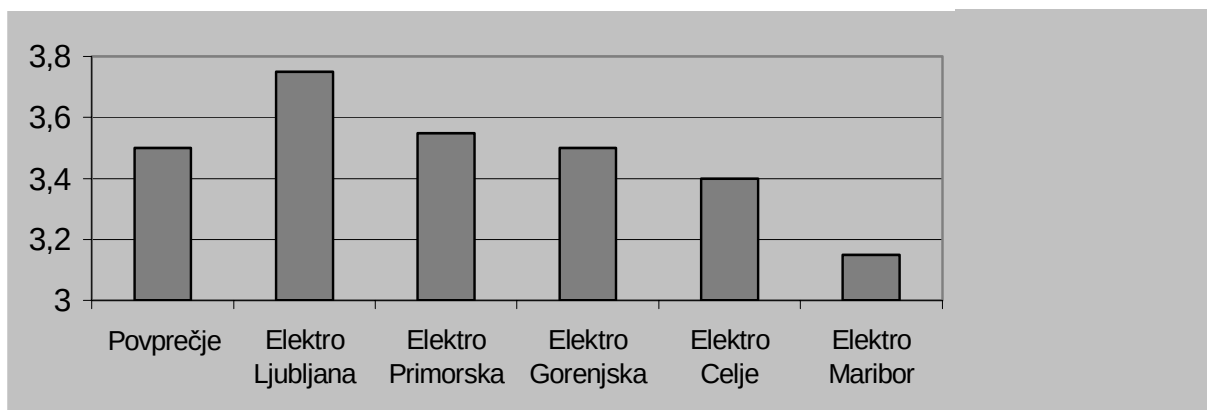


Anketirancem sem tudi zastavil vprašanje, kako ocenjujejo svojega dobavitelja z oceno od ena do pet. Skoraj dve tretjine je podalo oceno 3, slaba tretjina 4, 7% pa je svojega dobavitelja ocenilo z oceno 5 (glej Sliko 8). Povprečna ocena je znašala 3,5. Preučil sem ocene posameznih dobaviteljev in prišel do zaključka, da so najbolj zadovoljni odjemalci podjetja Elektro Ljubljana (3,75), najmanj pa odjemalci podjetja Elektro Maribor (3,15), ostali dobavitelji pa se nahajajo nekje vmes (glej Sliko 9). Kot razlog za nezadovoljstvo z dobaviteljem je največ anketirancev navedlo previsoke cene električne energije, monopolistično obnašanje dobaviteljev ter prepogoste izpade elektrike.

Slika 8: Ocena zadovoljstva z dosedanjim dobaviteljem električne energije



Slika 9: Povprečne ocene zadovoljstva posameznih dobaviteljev električne energije



Uvedbo deregulacije na trgu električne energije ocenjuje pozitivno kar 92% anketirancev, neopredeljenih pa je bilo 8% anketirancev. Kot posledico uvedbe konkurence kar dve tretjini vprašanih pričakuje znižanje cen električne energije, slaba tretjina pa pričakuje tudi bolj zanesljive dobave električne energije.

Kljub temu, da je pogodbe za dobavo električne energije za leto 2002 potrebno podpisati med 15. julijem in 15. oktobrom 2001, ni do začetka septembra tega storilo še nobeno od anketiranih podjetij. Kar 85% jih je odgovorilo, da bodo počakali do zadnjega trenutka in podpisali pogodbe z najugodnejšim ponudnikom električne energije, 15% pa je izrazilo namen, da bodo obdržali dosedanjega dobavitelja.

4.2.3. Obseg trga in trendi

Obseg našega potencialnega trga je približno 6500 GWh, letna rast pa znaša v povprečju 3%. Letna rast porabe električne energije je najbolj odvisna od rasti gospodarstva, s tem da je rast porabe energije nekoliko manjša od rasti gospodarstva zaradi večanja učinkovitosti izrabe energije.

Podjetja oziroma odjemalci do odprtja notranjega trga niso imeli možnosti svobodno izbirati dobavitelja električne energije, cena pa je bila določena s strani države. Upravičeni odjemalci vidijo zato koristnost v uvedbi trga električne energije predvsem v znižanju cen električne energije, ki naj bi bilo posledica konkurence med proizvajalci električne energije, ker pa so se slovenski proizvajalci električne energije združili, in sedaj nastopajo na trgu z enotno ceno, do odprtja trga za tujo električno energijo ni pričakovati večjega padca cen.

Po letu 2003 bo mogoče z električno energijo tudi mednarodno poslovati, kar pomeni, da bo odjemalcem mogoče dobavljati tudi uvoženo elektriko. Le-ta bo občutno cenejša od slovenske, je pa problem v omejenosti količin uvoza s strani države, pa tudi prenosno omrežje ne omogoča več kot 3500 GWh letnega uvoza električne energije, zato ocenjujemo, da bo težko zagotoviti vse potrebne količine energije iz uvoza in bo nujno sodelovanje s slovenskimi elektrarnami tudi po 1.1.2003. Holding slovenskih elektrarn je, kot celota, stroškovno neučinkovit in v primerjavi z evropskimi elektrarnami nekonkurenčen. Izjema so le Dravske in Soške hidroelektrarne, ki pa imajo proizvodnjo omejeno z razpoložljivim vodnim tokom. Vendar je izvoz vseeno možen vsaj v Italijo, kjer so zaradi pomanjkanja električne energije cene zelo visoke in tudi ni pričakovati, da bi se znižale, zato bomo v prihodnosti poskusili vzpostaviti sodelovanje z našimi italijanskimi poslovnimi partnerji tudi na tem področju. Ponudili pa bi jim lahko le slovensko električno energijo, saj je zaradi slabo razvitega prenosnega omrežja nizka verjetnost, da bi lahko že v prvih letih poslovanja opravljali tranzitne posle.

4.2.4. Konkurenca

V času, ko se trg električne energije šele odpira, je težko napraviti kvalitetno oceno konkurence. Kljub temu, da je seznam imetnikov licence za trgovanje z električno energijo javen, je pred 1.1.2002 težko ugotoviti, katero podjetje je poleg dosedanjih dobaviteljev pravi konkurent. Licence so namreč podjetja dobila brezplačno, zato so nekateri zaprosili zanje za »vsak slučaj«, nekatera podjetja bodo na trgu kupovala električno energijo le zase, preostala podjetja pa imajo namen postati trgovci z električno energijo v pravem pomenu besede.

Če pregledamo seznam članov organiziranega trga in z njega črtamo elektrarne, ki nastopajo kot proizvajalec, ter železarne, ki bi naj električno energijo kupovale le za lastne potrebe, ostanejo le distribucijska podjetja ter podjetje Entrade. Glede na to, da so vstopne ovire za članstvo na organiziranem trgu majhne (licenca za trgovanje, 1,5 mio SIT pristopnine ter 2,7 mio SIT letne članarine), je pričakovati, da se bo število članov še povečalo.

Da bi lažje proučil vse imetnike licenc, sem jih razvrstil med neposredne ter potencialne konkurente.

Neposredni konkurenti

- Elektro Ljubljana, Elektro Celje, Elektro Maribor, Elektro Gorenjska in Elektro Primorska

V to skupino se brez dvoma uvrščajo obstoječi dobavitelji. Ti so Elektro Ljubljana, ki ima na slovenskem trgu kar 30% tržni delež, preostanek trga pa si delijo Elektro Celje, Elektro Maribor, Elektro Gorenjska in Elektro Primorska. Za ta podjetja so značilne dolgoletne izkušnje pri dobavljanju električne energije ter potrebni know-how, kar je izredno velika konkurenčna prednost, vendar pa imajo kar precej opreme zastarele in jo bo potrebno posodobiti, rentabilnost poslovanja imajo zaradi visokih operativnih stroškov in slabe učinkovitosti nizko, poleg tega pa nimajo nobenih izkušenj v trženju, kar jim po odprtju trga pri odnosih s strankami povzroča mnoge probleme, rezultat pa je nezadovoljstvo odjemalcev.

Tržne deleže bodo omenjena podjetja lahko povečevala le na račun ostalih distribucijskih podjetij, kar pa jim ni v interesu. Da bi to preprečila, so sklenila kartelni sporazum, s katerim so sklenila, da si ne bodo prevzemala obstoječih odjemalcev in si tako razdelila trg. Obenem so nameravale tudi enotno nastopati pri nakupu električne energije. Očitno je, da elektrodistribucijska podjetja v bitki z novimi konkurenti ne bodo izbirala sredstev pri obrambi svojih tržnih deležev. Vendar pa takšno nastopanje na trgu ni skladno s tržnimi razmerami, zato je Urad za varstvo konkurence izdal odločbo, s katero je prepovedal izvajanje omenjenega sporazuma, kršitve pa bodo sankcionirane s kaznijo od 10 do 30 milijonov tolarjev.

- Gorenje, d.d.

Od novih imetnikov licence za trgovanje z električno energijo med neposredne konkurente uvrščamo podjetje Gorenje, d.d. (oziroma Gorenje GTI in Elgor), ki je zbralo pod svoje okrilje kar precej podjetij, njihova največja prednost pa je, poleg menedžmenta z dobrimi poslovnimi kontakti, predvsem sodelovanje nekdanjega direktorja ELES-a. Njihov stil tržnega nastopanja bi ocenil kot precej agresiven in naklonjen tveganju.

- Petrol, d.d.

Gre za eno večjih slovenskih podjetij, katerega primarna dejavnost je prodaja naftnih derivatov, na trgu električne energije pa bodo nastopali v partnerstvu z avstrijskim podjetjem Estag. Strateška povezava s tujim partnerjem prinaša prednosti, kot so pridobitev tujega znanja in izkušenj, na področju nabave pa ugodnejši položaj. Poleg

naštetega ocenjujem, da bo Petrol močan konkurent tudi zaradi zaupanja, ki ga vzbuja njihova blagovna znamka.

- Energetika Ravne, Energetika Jesenice, Energetika Štore

Našteta podjetja so srednje velika, njihova dejavnost pa je distribucija energetskega medijev. Njihova naloga je predvsem oskrba kompleksov Slovenskih železarn, svojo dejavnost pa bodo vsaj na lokalnem področju razširila z dobavo električne energije tudi drugim gospodarskim subjektom. Gre za podjetja z dolgoletnimi izkušnjami na energetskega področju, poleg licence za trgovanje z električno energijo pa so tudi člani organiziranega trga, zato jih uvrščam med neposredne konkurente.

- Entrade, podjetje za trgovino in posredovanje, d.o.o.

Podjetje se ukvarja s trgovino na debelo s kovinskimi proizvodi, inštalacijskim materialom in napravami za ogrevanje. Podjetje ima zaposleno le eno osebo, vendar pa ima poleg licence tudi članstvo na organiziranem trgu, na podlagi česar je možno sklepati o resnih namenih za trgovanje z električno energijo. Po nepreverjenih podatkih bi naj bilo to podjetje hčerinsko podjetje češkega trgovca z električno energijo, Entrade s.r.o..

Potencialni konkurenti

- SŽ Metal Ravne, SŽ Jesenice, Inexa Štore, Talum ter ostali neposredni odjemalci

Za to skupino odjemalcev je značilna zelo velika poraba električne energije, zato jo podjetja kupujejo neposredno od proizvajalcev. Podjetja imajo namreč za nabavo električne energije zaposlene izkušene strokovnjake, zato ne potrebujejo pomoči posrednikov. Vprašanje je, ali imajo ta podjetja poleg tehničnega znanja in dobrega pogajalskega položaja pri proizvajalcih tudi dovolj trženjskega znanja in volje, da bi prodajali električno energijo tudi drugim podjetjem.

- Sem bom uvrstil vsa tista podjetja, o katerih nimam podatkov o njihovem delovanju na trgu električne energije, kar pa še ne pomeni, da ne bodo za nas predstavljala konkurence. Prepoznavanje obstoječih in potencialnih konkurentov za podjetje nikakor ni preprosta naloga, zato je lahko seznam konkurentov precej daljši in moramo paziti, da ne podležemo »konkurenčni kratkovidnosti«. Nevarni so lahko tudi prikriti konkurenti, kot na primer dobavitelji zemeljskega plina in mazuta.

4.2.5. Nekatere ključne ugotovitve SWOT analize za podjetje Kovintrade

V tem poglavju bom predstavil najpomembnejše ugotovitve SWOT analize za podjetje Kovintrade, katere se nanašajo predvsem na področje trgovanja z električno energijo.

Ugotovitev nisem predstavil ločeno po posameznih podstrukturah zaradi pomanjkanja prostora, ki ga lahko namenim tej temi. Obseg mojega diplomskega dela je namreč omejen, podrobna SWOT analiza pa bi lahko bila predmet samostojnega diplomskega dela.

Priložnosti (okolje):

- nenaklonjenost upravičenih odjemalcev do ELESA in njegovih hčerinskih podjetij,
- visoke cene električne energije,
- napovedan dolgotrajni presežek porabe električne energije nad razpoložljivo ponudbo slovenskih elektrarn (kot posledica sporazuma med Slovenijo in Hrvaško, na podlagi katerega bo HEP upravičena do polovice električne energije, proizvedene v JEK). Za leto 2002 je primanjkljaj ocenjen na 800 GWh, od leta 2003 pa bi naj znašal vsaj 2000 gWh, kar predstavlja približno 20% porabe električne energije v Sloveniji,
- poraba električne energije v Sloveniji narašča po 2-3% letni stopnji rasti,
- s 1. januarjem leta 2003 je napovedano popolno odprtje slovenskega trga električne energije, s tem pa bi bil omogočen prost uvoz poceni električne energije.

Nevarnosti (okolje):

- sprejemanje zakonodaje poteka prepočasi glede na roke zastavljene v Energetskem zakonu, obenem pa so zakoni in podzakonski akti napisani nejasno in omogočajo različne interpretacije, kar povzroča zmedo v panogi,
- naknadne spremembe zakonodaje, katere prinašajo nepredvidene posledice,
- vmešavanje države in elektroenergetskega lobija v sproščanje trga, kar zavira uvajanje konkurence, dosedanjim elektrogospodarskim podjetjem pa omogoča ohranitev monopolnega položaja (Holding slovenskih elektrarn, kartelni sporazum med podjetji Elektro Ljubljana, Elektro Celje, Elektro Maribor, Elektro Gorenjska ter Elektro Primorska),
- močan pogajalski položaj velikih porabnikov električne energije, ki lahko izsilijo zelo nizko ceno električne energije.

Prednosti (podjetje):

- dobri poslovni stiki našega podjetja z mnogimi slovenskimi upravičenimi odjemalci,
- kvalitetno poslovanje podjetja z mednarodnimi poslovnimi stiki,
- dolgoletne izkušnje v domačem in mednarodnem poslovanju,
- zadostna količina denarnih sredstev, potrebnih za uspešno nastopanje na trgu,
- dobre možnosti za pridobitev informacij, potrebnih za odločanje,
- naše podjetje ima številna predstavništva po Evropi, ki bi omogočala konkurenčno nabavo na mednarodnem trgu električne energije.

Slabosti (podjetje):

- podjetje doslej še ni bilo prisotno na tem trgu, medtem ko so distribucijska podjetja (Elektro) doslej že bila,
- zamuda pri začetku priprav na poslovanje z električno energijo v primerjavi s konkurenti,
 - pomanjkanje kadra s specializiranim znanjem s področja trgovanja z električno energijo,
 - neizoblikovana vizija podjetja na področju trgovanja z električno energijo.

4.2.6. Sprotno ocenjevanje trga

Glede na lahko dostopnost podatkov o gibanju porabe ter ocenah za prihodnost, ki jih v elektrogospodarstvu objavljajo vsak mesec sproti, bomo spremljali omenjene trende iz strokovnih publicistik Upravljalca prenosnega omrežja, sledili pa bomo tudi novi zakonodaji, ki se pripravlja.

Energetski zakon nas omejuje, da smo lahko prisotni le na medorganizacijskem trgu, za katerega so značilni osebni stiki z relativno maloštevilnimi odjemalci. V sodelovanju z odjemalci bomo podrobneje raziskovali možnosti izboljševanja naših storitev ter uvajanja novosti na področju naše ponudbe. V ta namen bomo slediti razvoju na tehničnem področju, potrebno pa bo tudi veliko inovativnosti na področju trženja.

4.3. Ekonomika trgovanja z električno energijo v podjetju Kovintrade

4.3.1. Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Kosmati dobiček se v primeru našega podjetja veča iz leta v leto. Dosežemo ga že v prvem mesecu poslovanja. Velikost dobička je odvisna predvsem od dosežene razlike v ceni ter obsega prodaje. Predpostavljamo postopno večanje obsega prodaje, medtem ko se razlika v ceni naj ne bi bistveno spreminjala, saj je prodajna cena odvisna skoraj izključno od nabavne cene električne energije, ki predstavlja več kot 97% vseh stroškov. Odjemalci so namreč dobro informirani o nabavnih cenah trgovcev in ne bodo dopustili visokih marž na njihov račun.

Operativni dobiček oziroma dobiček iz poslovanja je manjši od bruto dobička za stroške uprave. Gibanje stroškov, prihodkov in dobičkov po letih je prikazano v poglavju Finančne projekcije (glej Tabelo 2).

4.3.2. Donosnost in dobiček

Pričakujemo trajno in dokaj enakomerno povečevanje dobičkov, saj je načrtovano postopno večanje obsega prodaje. Postopno odpiranje trga za uvoz električne energije pa dodatno

povečuje možnost za uresničitev oblikovanega načrta prodaje, saj nam lahko potrebne količine energije zagotovijo že manjši tuji proizvajalci po konkurenčnih cenah.

4.3.3. Fiksni in variabilni stroški

Fiksni stroški (delež v celotnih stroških):

- letna članarina pri Organizatorju trga (0,7%),
- plače zaposlenih (0,1%).

Variabilni stroški (delež v celotnih stroških):

- električna energija (97,4%),
- financiranje kupcev (0,5%).

4.3.4. Upravljanje z denarnim tokom podjetja

Pozitiven denarni tok dosežemo že v drugem mesecu poslovanja. Priskrbo denarnih sredstev in vlaganje presežkov ureja poslovna funkcija financ na ravni celotnega podjetja, zato upravljanje z denarnim tokom ni v pristojnosti podjetniške skupine.

4.4. Načrt trženja

4.4.1. Celotna tržna strategija

Ciljni trg podjetja predstavljajo srednje veliki upravičeni odjemalci in nanje so tudi usmerjeni začetni trženjski napor. Gre za relativno majhno skupino odjemalcev, za katere je značilno, da predstavlja električna energija pomemben delež v strukturi stroškov, vendar pa njihova poraba ni dovolj velika, da bi jim veliki distributerji namenili toliko pozornosti, kolikor odjemalci menijo, da si jo zaslužijo. V naši majhnosti vidimo prednost, ki nam omogoča fleksibilnost in hitro odzivanje na potrebe odjemalcev, katerim želimo nuditi predvsem zanesljivo dobavo električne energije po konkurenčnih cenah, naš cilj pa je seveda postati partner znanja in zaupanja tudi na tem poslovnem področju.

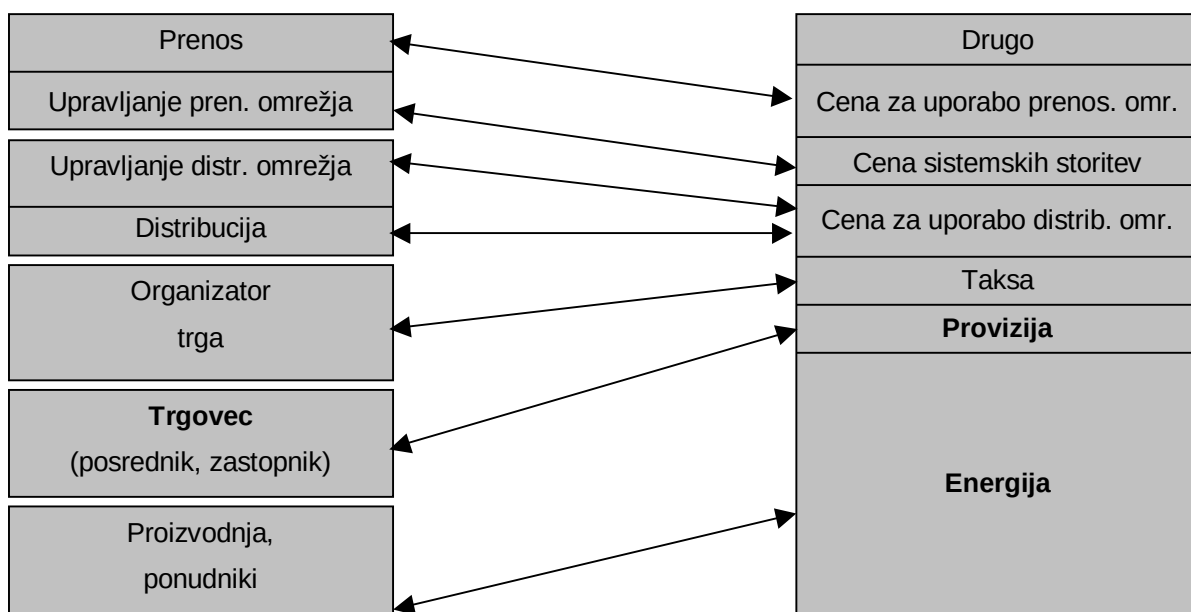
Dobavo električne energije bomo nudili odjemalcem po celotni Sloveniji, saj odjemalci plačajo enako omrežnino ne glede na to, koliko so oddaljeni od dobaviteljev. Predvidevamo, da sezonski vplivi ne bodo močno izraziti, opaznejši padec porabe pričakujemo le v času letnih dopustov, ko se proizvodnja podjetij zmanjša.

4.4.2. Cenovna strategija in prodajna politika

Na oblikovanje cen vpliva nekaj dejavnikov, na primer stroški, ki oblikujejo prag, povpraševanje, ki določa vrh, ravnanje tekmecev, ki vpliva na konkurenčno oblikovanje cen, itd.. Končna višina cene za porabnika je odvisna od zapadlosti plačila, različnih blagovnih skontov in rabatov, od dogovorjene valute. Tehnična plat oblikovanja cen se uresničuje s kalkulacijami. Te so torej računski postopek, s katerim podjetja ugotavljajo ceno izdelkov in storitev. V zvezi s kalkulacijami, ki se razlikujejo glede na način in obliko posla, fazo posla, dokumentiranost in računsko tehniko, velja zlasti pravilo: prenizka cena lahko povzroči podjetju izgubo iz poslovanja, previsoka cena pa pomeni za podjetje izgubo posla (Hrastelj, 1995, str. 417).

Politiki cen je potrebno nameniti posebno pozornost, saj so odjemalci glede na rezultate tržne raziskave cenovno precej občutljivi (glej Sliko 6). Nižja prodajna cena omogoča večji tržni delež, sama poraba podjetij pa je razmeroma neprožna glede na ceno. V letu 2002 bodo vsi trgovci morali prodajati električno energijo slovenskih proizvajalcev, zato ne pričakujem velikih razlik v prodajnih cenah med posameznimi trgovci. Če nam bodo nabavne cene ter nižji delovni in administrativni stroški omogočali, bomo cene postavili za približno odstotek nižje kot konkurenca. Po odprtju trga pa bodo nabavne cene tudi na tujem trgu dane, saj se gibljejo med 23 in 24 Evri za MWh, in glede na to, da so odjemalci dobro obveščeni o prodajnih cenah proizvajalcev, bodo marže trgovcev tudi pri uvoženi energiji ostale nizke. Slika 10 prikazuje strukturo cene dobavljene električne energije, ki jo plača končni porabnik. Trenutno znaša delež energije in provizije trgovca približno dve tretjini cene dobavljene energije, zato lahko odjemalci z izbiro najugodnejšega dobavitelja vsaj delno znižajo svoje stroške električne energije. Preostali delež cene dobavljene električne energije predstavljajo stroški omrežnin, sistemskih storitev in takse. Določene so s strani Agencije za energijo, zato se jih ne da znižati z zamenjavo dobavitelja električne energije.

Slika 10: Struktura cene dobavljene električne energije



4.4.3. Tržno komuniciranje

V primeru trgovanja z električno energijo gre za medorganizacijski trg z majhnim številom odjemalcev, zato se zdi neposredno trženje najučinkovitejši način tržnega komuniciranja. Še posebej pride do izraza v večstopenjski, povezani obliki, ko osebno naslovljeni pošiljki sledi telefonski pogovor, na koncu pa sledi obisk prodajalca, ki bi naj postavil temelje trajne komunikacije z odjemalcem.

Za nakup električne energije v podjetjih so namreč pristojni tehnični direktorji, ali pa vsaj direktorji nabavnega sektorja, v vlogi odločevalca pa je neredko še predsednik uprave podjetja. Pristojnim osebam nameravamo najprej poslati pisne ponudbe, katerim bodo sledili telefonski razgovori, le-tim pa bodo sledili sestanki s potencialnimi kupci. Prednosti takšnega pristopa so predvsem selektivnost, individualizacija ter nižji stroški.

4.4.4. Prodajne poti

Za distribucijo električne energije je zadolžena gospodarska javna služba distribucije, ki jo izvajajo Elektro Ljubljana, Elektro Celje, Elektro Maribor, Elektro Gorenjska in Elektro Primorska, ter gospodarska javna služba prenosa, ki jo opravlja podjetje Eles. Omenjena podjetja izvajajo dejavnosti prenosa in distribucije, upravljanja omrežij, odgovorna pa so tudi za vzdrževanje omrežij. Podjetja, ki izvajajo gospodarsko javno službo distribucije, so zadolžena tudi za dobavo električne energije tarifnim odjemalcem. Cena za uporabo omrežij je omrežnina, poleg tega pa morajo odjemalci plačati še za opravljene sistemske storitve, razne takse in drugo.

4.5. Proizvodni in storitveni načrt

4.5.1. Geografska lokacija

Sedež podjetja je v Celju, kjer ima podjetje tudi lastne poslovne prostore. Lokacijo podjetja ocenjujem pozitivno z vidika razpoložljivosti delovne sile, saj je ponudba večja od povpraševanja, cena dela pa je nižja kot v osrednjem in zahodnem delu države. Z vidika bližine kupcev in dobaviteljev je lokacija tudi ugodna, saj je sedež Holdinga slovenskih elektrarn v Ljubljani, slovenski odjemalci električne energije pa so od nas oddaljeni za največ dve uri vožnje. Po dokončanju avtocestnega odseka Arja vas – Ljubljana bodo prometne povezave še ugodnejše.

4.5.2. Poslovni prostori

Podjetje ima v Celju poslovne prostore na Mariborski cesti 7, v poslovni zgradbi nekdanje Kovinotehne, kjer ima v svoji lasti celotno 2. nadstropje. Zgradba je sodobna, poslovni prostori pa so veliki in svetli. Računalniška in telekomunikacijska oprema je zadovoljiva.

4.5.3. Operativni cikel

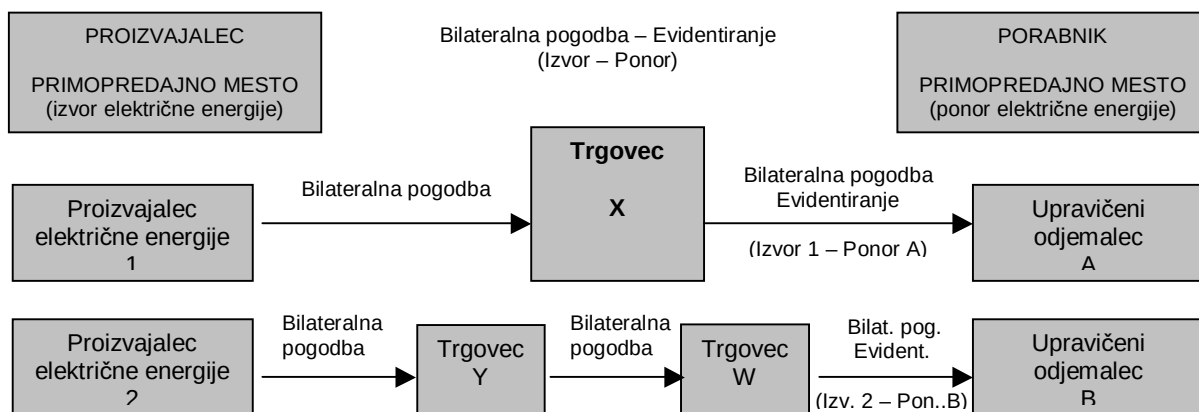
V skladu z Energetskim zakonom je potrebno vse bilateralne pogodbe z upravičenimi odjemalci prijaviti Organizatorju trga, ki jih evidentira. Bilateralne pogodbe morajo imeti predhodno odobren prenos električne energije s strani Upravljalcev omrežja. Pogoji za trgovca, da lahko sklene pogodbe s proizvajalci pa je, da ima za celotno količino sklenjene pogodbe z upravičenimi odjemalci.

Bilateralno pogodbo Organizatorju trga prijavi pogodbeni stranka, ki je odgovorna za prijavo voznih redov (glej Sliko 11). Provizijo v višini 15 SIT/MWh sta dolžni plačati obe pogodbeni stranki. Prav tako je v Pravilih opredeljena vsebina prijave bilateralne pogodbe.

Prijava bilateralne pogodbe mora vsebovati:

- podatke pogodbenih strank,
- ime pogodbeni stranke, ki je odgovorna za evidentiranje in prijavo voznih redov,
- dovoljenje Upravljalcev omrežja za dostop do omrežja,
- primopredajna mesta (fizični izvor, fizični ponor),
- urna dinamika proizvodnje oziroma odjema na primopredajnih mestih v MW,
- datuma in čas pričetka ter zaključka pogodbe,
- pogodbeno stranko (ali stranki), ki nosi dodatne sistemske stroške.

Slika 11: Proces evidentiranja bilateralnih pogodb



Vir: [www.borzen.si/borzen.htm/]

4.5.4. Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

Za trgovanje z električno energijo je moralo podjetje pridobiti licenco pri Agenciji za energijo. Pogoji za pridobitev licence so bili vpis dejavnosti trgovanja z električno energijo v sodni register, potrdilo o ustrezni strokovni usposobljenosti odgovornih delavcev, cenitev nepremičnine in potrdilo pristojnega sodišča, da zoper podjetje ni uveden kazenski postopek.

Za trgovanje na organiziranem trgu pa je poleg licence Agencije za energijo potrebno še članstvo pri Organizatorju trga, podjetju Borzen d.o.o., za kar je moralo podjetje vplačati enkratno pristopnino v višini 1,5 milijona tolarjev, z letom 2002 pa bo potrebno plačevati tudi letno članarino v višini 2,7 milijona tolarjev.

4.6. Vodstvena skupina in kadri

4.6.1. Upravni odbor

Podjetje Kovintrade je delniška družba, katere uprava šteje pet članov. Predsednik uprave je mag. Dušan Zorko, pomočnik predsednika ter član uprave za komercialo je Iztok Seničar, Peter Tilinger je član uprave za ekonomiko, finance in računovodstvo, član uprave za Češko, Slovaško in Poljsko je Marko Staroveški, član uprave za Rusijo, Belorusijo in Ukrajino pa je Milan Zagorac. Vsi člani upravnega odbora imajo dolgoletne izkušnje na področju mednarodne trgovine ter že 10 let uspešno vodijo podjetje.

4.6.2. Ključno vodstveno osebje

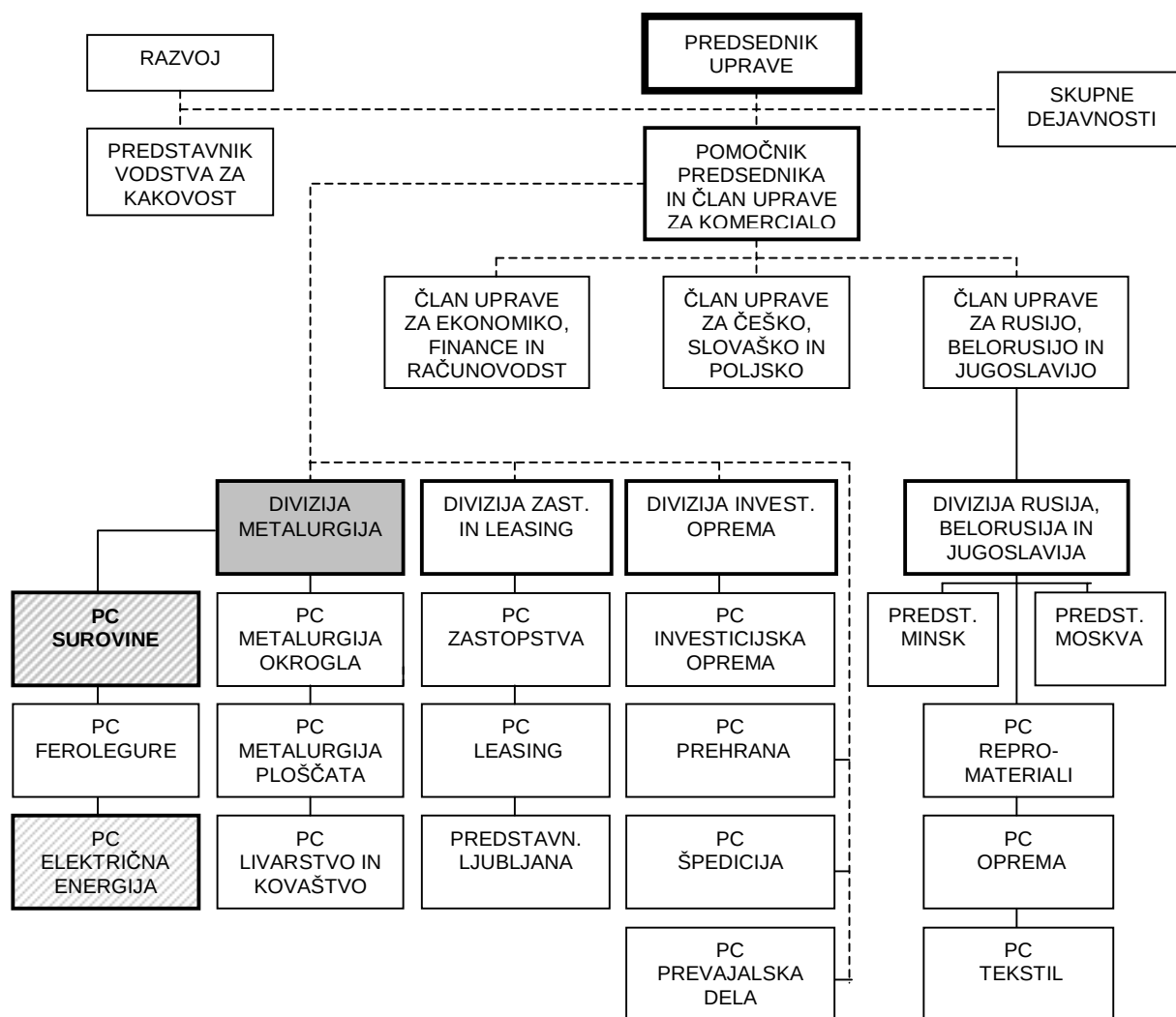
Poleg članov upravnega odbora je ključna vodilna oseba ing. Matjaž Turk, vodja projekta za trgovanje z električno energijo, v podjetju pa opravlja funkcijo vodje profitnega centra ferolegure, katerega poslovno področje pokriva dobavo surovin železarnam in livarnam na področju nekdanje Jugoslavije.

4.6.3. Organizacijska struktura

Za podjetje je značilna geografsko – divizijska organizacijska struktura (glej Sliko 12). Štabne enote za razvoj, skupne dejavnosti in predstavnik vodstva za kakovost so podrejeni neposredno predsedniku uprave. Neposredno je predsedniku uprave podrejen tudi njegov pomočnik, član uprave za komercialo, kateremu so podrejeni ostali člani uprave ter vodje vseh divizij in profitnih centrov.

Trgovanje z električno energijo bo potekalo v okviru samostojnega profitnega centra (PC), saj morajo v skladu z 38. čl. Energetskega zakona vse pravne osebe, ki poleg energetske dejavnosti na področju oskrbe z električno energijo opravljajo še druge dejavnosti, ali pa opravljajo več energetskih dejavnosti, pripraviti ločene računovodske izkaze v skladu z določbami zakona, ki ureja gospodarske družbe. PC električna energija bo uvrščen v okvir PC surovine, poleg PC ferolegure, PC surovine pa bodo organizacijsko uvrščene v divizijo metalurgija, kjer je tudi do sedaj bil PC ferolegure.

Slika 12: Organizacijska struktura podjetja Kovintrade d.d. po realizaciji projekta trgovanja z električno energijo

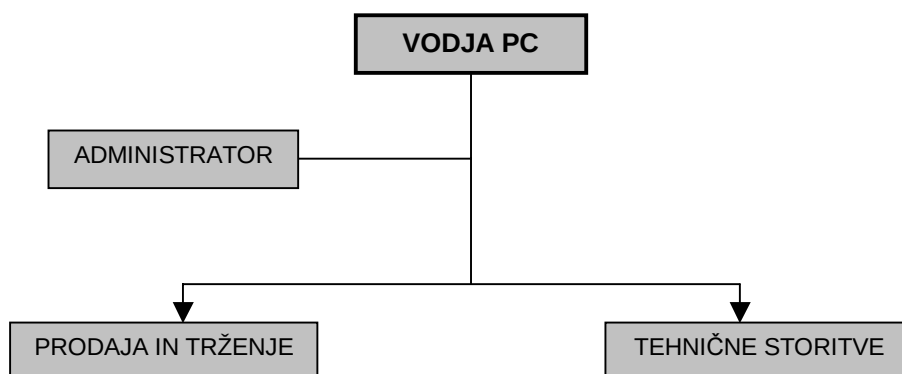


Vir: [www.kovintrade.si/podjetje.htm/]

4.6.4. Politika zaposlovanja in nagrajevanja

Zaradi prikazane reorganizacije in povečanega obsega poslovanja bo PC surovine v primeru načrtovanega dolgoročnega razvoja za potrebe trgovanja z električno energijo dodatno zaposlilo tržnika ter administratorja, kasneje pa še tehničnega svetovalca, dipl. ing. elektrotehnike, ki bo zadolžen za izvajanje dodatnih storitev ter strokovno svetovanje odjemalcem električne energije. Omenjena dolgoročno načrtovana struktura je prikazana na Sliki 13.

Slika 13: Organizacijska struktura PC električna energija



Podjetje zaposluje na dva načina. Strokovne kadre z dolgoletnimi izkušnjami pridobiva na trgu delovne sile, za priskrbo mladih visoko šolanih kadrov pa ima razvit sistem štipendiranja, ki se po diplomi zaključi z opravljanjem pripravništva ter zaposlitvijo.

Nagrajevanje v skladu s kolektivno pogodbo določa izplačevanje fiksnih nagrad, ki so določene glede na izobrazbo ter delovno mesto posameznika. Nagrade vodstvenega kadra, ki so v skladu z individualnimi pogodbami, pa temeljijo tudi na posameznikovem prispevku k podjetju, zmogljivostim ter rezultatih skozi čas. Vendar pa ne moremo nagrad opredeliti le z denarnega vidika. Pomembne so tudi nedelarne nagrade, predvsem najrazličnejša usposabljanja, razvijanje podjetniških veščin ter strokovna in osebnostna rast posameznika. V podjetju Kovintrade d.d. se namreč zavedajo, da v današnjih časih izobraženega delavca ni mogoče organizirati, voditi in stimulirati podobno kot delavca za tekočim trakom.

Večina podjetij oziroma delodajalcev še vedno verjame v dogmo iz 19. stoletja, da zaposleni bolj potrebujejo njih kot oni zaposlene. Resnica je zdaj drugačna. Podjetja morajo promovirati »članstvo« najmanj tako, kot promovirajo svoje proizvode in storitve. Izobražene ljudi morajo pritegniti, jim omogočiti poklicni in osebni razvoj ter jih priznati in nagraditi. Naučiti se morajo, kako čimbolj zadovoljiti ljudi. Odgovornost za to se začne na najvišji managerski ravni. Ena osnovnih konkurenčnih prednosti oziroma osnovno znanje prihodnosti bo torej znanje organiziranja znanja (Hočevár, Jaklič, 1999, str. 78).

4.6.5. Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve

Podjetje je zaprta delniška družba v večinski lasti zaposlenih ter strateških poslovnih partnerjev. Njihove pravice in omejitve opredeljuje Zakon o gospodarskih družbah.

4.6.6. Profesionalni svetovalci in storitve

Področje trgovanja z električno energijo je iz strokovnega vidika precej zahtevno, saj je potrebno znanje s področja elektrotehnike, prava in trženja, zato bo zaželen udeležba na seminarjih, ki jih občasno organizirajo Agencija za energijo, Urad za energetiko ter Borzen,

organizator trga z električno energijo, d.o.o.. Za učinkovito izvajanje poslovanja bo potrebna specializirana programska in strojna oprema, katero izdeluje tudi priznani slovenski proizvajalec Iskraemeco d.d..

4.7. Splošni terminski plan

Terminski plan je časovno naravnani tako, da prodajni cikel sovпада z začetkom koledarskega leta, ko stopijo v veljavo do 15. oktobra podpisane letne pogodbe. V Tabeli 1 je prikazan terminski načrt po mesecih, ki kaže časovni okvir aktivnosti, ključnih za pričetek in nadaljnje poslovanje.

Tabela 1: Terminski plan za leti 2001 in 2002

AKTIVNOST	leto 2001												leto 2002											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Določitev vodje projekta	—																							
Spremljanje nove zakonodaje	→																							
Registracija dejavnosti				—																				
Pridobitev licenc Agencije				—																				
Priprava poslovnega načrta								→																
Oblikovanje in razvoj storitev								→																
Včlanitev na organiziran trg										—														
Tržna raziskava								→																
Podpis pogodb z dobavitelji										—												—		
Razpis za uvoz energije										—												—		
Sklenitev pogodb s kupci											—												—	
Izdelava letnih vozni redov												—												—
Opravljanje izpitov pri Organizatorju trga													→											
Plačilo letne članarine Organizatorju trga															—									
Odliivi sredstev					→																			→
Prodaja storitev																→								→
Prilivi sredstev																	→							→

Nedoseganje rokov bo bistveno vplivalo na uspeh podjetja, saj so roki za podpisovanje pogodb s kupci in dobavitelji natančno določeni, v primeru nepodpisanih pogodb pa se pričetek opravljanja nekaterih storitev lahko prestavi tudi za celo leto. Takšna primera sta razpis za uvoz električne energije ter letne pogodbe o dobavi električne energije. Fiksni stroški poslovanja, ki sicer niso visoki, se v takšnem primeru ne da znižati, je pa zato izpad prihodka zelo velik.

4.8. Kritična tveganja in problemi

4.8.1. Makro raven

Največje tveganje na makro ravni, na katerega ima podjetje kot majhen trgovec najmanjši vpliv, predstavljajo razni državni ukrepi. Zakonodaja se še vedno nahaja v procesu nastajanja in obstaja določeno tveganje, da se pojavi kakšno pravilo, ki bi lahko podjetju oteževalo sklepanje pogodb. Primera takšne zakonodaje sta razpis za uvoz, ki trgovce že vnaprej diskvalificira, ali pa določba, da mora trgovec najprej skleniti pogodbe s kupci, šele nato lahko sklene pogodbe s proizvajalci. Podjetju v tem primeru ne preostane drugega, kot da se čim hitreje prilagodi na novo nastale razmere.

Tveganje predstavljajo tudi izpadi dobav, katere lahko povzročijo okvare elektrarn, ali pa na primer suhe in mrzle zime, ki bi zmanjšale proizvodnjo hidroelektrarn. Tveganje lahko zmanjšamo z izbiro zanesljivega dobavitelja, ki ima v svojem sistemu več tipov elektrarn, katere pa morajo biti tudi redno vzdrževane. Do izpadov dobav prihaja tudi zaradi težav pri prenosu energije, najpogostejše zaradi padca napetosti, spremembe frekvenc, preobremenitve omrežja ipd.. Za prenose so odgovorni upravljalci omrežij, kar je potrebno natančno opredeliti tako v pogodbah z upravljalci omrežij, kot tudi z odjemalci električne energije.

Pri napovedovanju porabe za dan vnaprej tudi obstaja verjetnost odstopanj, tveganje pa povzročajo nepredvideni dogodki, kot so okvare strojev pri odjemalcih. Pri uravnavanju odstopanj porabe za odjemalce je potrebno za učinkovito obvladovanje tveganj v pogodbah natančno opredeliti odgovornosti ter vse obveznosti, ki sledijo iz njih.

4.8.2. Raven podjetja

Na ravni podjetja obstajajo tveganja predvsem v povezavi s sposobnostjo doseganja pogodbenih rokov, saj so roki za podpise pogodb z odjemalci in prijava vozniških redov upravljalcem omrežij točno določeni. Prekoračitev le-teh lahko v skrajnem primeru povzroči izpad poslovanja za celo poslovno leto. Rešitev je skrbno planiranje aktivnosti ter usklajena organizacija tima.

Tu je še cenovno tveganje, uspešnost pa bo v veliki meri odvisna od obvladovanja tveganja med volatilno ceno električne energije (ponudbo) in cene priznane s strani potrošnika (povpraševanje). Rešitev je učinkovit informacijski sistem.

Za upravljanje poslovnih tveganj je potrebno natančno sestaviti pogodbe, ki bodo zajele vsa potencialna tveganja ter opredelila odgovornosti in obveznosti pogodbenih strank v primeru njihovega nastopa. Tveganje neplačil s strani odjemalcev je potrebno zmanjšati z ustreznimi finančnimi instrumenti. Izključitev dobave predstavlja le skrajni ukrep, ko ni mogoča nobena druga rešitev.

4.8.3. Simulirana poslovna tveganja

Ocenjujemo, da manjkajoča zakonodaja, ki je še v postopku sprejemanja ne bo dodatno ovirala konkurenčnosti podjetja pri nastopanju na trgu. Za poslovna tveganja ter finančno nedisciplino tudi predvidevamo, da jih bomo sposobni zadovoljivo obvladovati.

Pričakujemo, da bo na naš poslovni uspeh najbolj vplivala uspešnost pri pogajanjih s proizvajalci o nabavnih cenah, ki nam bodo omogočale načrtovan obseg nadaljnje prodaje, ter sklepanje pogodb z upravičenimi odjemalci v rokih, postavljenih s strani upravljalcev omrežij. Pri finančnih projekcijah bom zato kot odločujoči spremenljivki vzel velikost razlike v ceni ter obseg prodaje in glede na to napravil najverjetnejšo, optimistično in pesimistično finančno simulacijo (glej Prilogo 2; Preglednice in finančni prikazi). V optimistični simulaciji poslovanja sem upošteval 25 odstotno povečanje obsega prodaje in razlike v ceni (RVC) glede na najverjetnejšo simulacijo, v pesimistični simulaciji pa sem upošteval 25 odstotno zmanjšanje obsega prodaje in razlike v ceni glede na najverjetnejšo simulacijo.

4.9. FINANČNE PROJEKCIJE

O dobičku sem pisal že v poglavju Ekonomika trgovanja z električno energijo v podjetju Kovintrade, v tem poglavju pa bom s pomočjo predračunov bilance stanja, izkaza uspeha in izkaza finančnih tokov podrobneje prikazal spreminjanje pomembnejših finančnih kategorij. Prikazal bom tudi najpogostejše uporabljane kazalce uspešnosti poslovanja ter jih komentiral.

4.9.1. Predračun bilance stanja, izkaza uspeha in izkaza finančnih tokov

V Tabeli 2 so prikazani bilanca stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov najverjetnejše simulacije. Bilance in izkazi optimistične in pesimistične simulacije so zaradi omejenega obsega diplomskega dela prikazane v Prilogi 2. V nadaljevanju sledi komentar najverjetnejše simulacije.

Predračun bilance stanja

Aktiva bilance stanja znaša konec prvega leta poslovanja 52 milijonov tolarjev. Skozi naslednja leta se povečuje dokaj enakomerno in konec petega leta poslovanja doseže stanje 220 milijonov tolarjev.

Predračun izkaza uspeha

Čisti dobiček je dosežen že v prvem letu poslovanja, in sicer v višini 3,9 milijona tolarjev. Dobiček narašča iz leta v leto skladno z večanjem obsega prodaje ter doseže v petem letu poslovanja vrednost 24 milijonov tolarjev.

Predračun izkaza finančnih tokov

Negativen denarni tok zabeležimo v prvem in osmem mesecu poslovanja, drugače pa beležimo pozitiven denarni tok. Upravljanje z denarnim tokom je v pristojnosti finančne poslovne funkcije podjetja.

Tabela 2: Predračun bilance stanja, izkaza uspeha in izkaza finančnih tokov najverjetnejše simulacije poslovanja

POSLOVNI NAČRT		Simulacija: NAJVERJETNEJŠA												Leto				
Trgovanje z električno energijo		Mesec												I II III IV V				
ČASOVNA TOČKA:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
BILANCE																		
BILANCE STANJA																		
SREDSTVA	0	31855	47835	48252	48669	49086	49116	48563	50128	51303	51341	51571	51988	51988	84654	119071	161006	219598
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	1500	33443	33430	33418	33405	33393	32995	32213	33800	33788	33330	33318	33305	33305	51450	86390	86668	109196
NEOPREDMETENA SREDSTVA	1500	1488	1475	1463	1450	1438	1425	1413	1400	1388	1375	1363	1350	1350	1200	1050	900	750
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	173	268	113
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	31955	31955	31955	31955	31955	31570	30800	32400	32400	31955	31955	31955	31955	50250	67167	85500	108333
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKE ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR	-1500	-1587	14405	14834	15264	15693	16121	16350	16328	17515	18011	18253	18683	18683	33204	50681	74338	110403
OBVEZNOSTI DO VIROV																		
SREDSTEV	0	31855	47835	48252	48669	49086	49116	48563	50128	51303	51341	51571	51988	51988	84654	119071	161006	219598
KAPITAL	0	429	742	1055	1367	1680	1985	2277	2601	2920	3231	3544	3856	3856	10363	20117	34988	59359
OSNOVNI KAPITAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZADRŽANI DOBIČEK	0	429	742	1055	1367	1680	1985	2277	2601	2920	3231	3544	3856	3856	10363	20117	34988	59359
DOLG	0	31426	47093	47197	47301	47406	47131	46286	47527	48383	48110	48027	48131	48131	74291	98954	126018	160239
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	15563	15563	15563	15563	15563	15375	15000	15750	15750	15563	15563	15563	24375	32500	41250	52084
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	31426	31530	31634	31738	31843	31568	30911	32527	32633	32360	32464	32568	32568	49916	66454	84768	108155
IZKAZ USPEHA																		
PRIHODKI POSLOVANJA	0	31955	31955	31955	31955	31955	31570	30800	32340	32340	31955	31955	31955	31955	382690	603000	806000	1026000
PROIZVAJALNI STROŠKI	0	31350	31350	31350	31350	31350	30975	30225	31725	31725	31350	31350	31350	31350	375450	587700	782700	992700
AMORTIZACIJA	0	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	150	150	228	305
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	0	593	593	593	593	593	583	563	603	603	593	593	593	593	7090	15150	23073	32995
STROŠKI PRODAJE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI UPRAVE	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	3550	6200	8250
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	0	573	573	573	573	573	563	543	583	583	573	573	573	573	6850	11600	16873	24745
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA	0	156	156	156	156	156	156	154	158	158	156	156	156	156	1708	2925	3900	4950
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	0	573	417	417	417	417	407	389	433	425	415	417	417	417	5142	8675	12973	19795
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI	0	573	417	417	417	417	407	389	433	425	415	417	417	417	5142	8675	12973	19795
DAVEK NA DOBIČEK	0	143	104	104	104	104	102	97	108	106	104	104	104	104	1285	2169	3218	4924
ČISTI DOBIČEK	0	429	313	313	313	313	305	292	324	319	311	313	313	313	3856	6506	9754	14871
IZKAZ FINANČNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	-1500	-1587	14405	14834	15264	15693	16121	16350	16328	17515	18011	18253	18683	18683	33204	50681	74338	110403
ČISTI DOBIČEK	0	429	313	313	313	313	305	292	324	319	311	313	313	313	3856	6506	9754	14871
AMORTIZACIJA	0	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	150	150	228	305
POVEČANJE DOLGA	0	31426	15667	104	104	104	-275	-845	1241	856	-273	-83	104	48131	26160	24663	27064	34221
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DOBIČKA)	0	31955	0	0	0	0	-385	-770	1600	0	-445	0	0	31955	18295	17167	18583	22833
DENARNI TOK	0	-87	15992	429	429	429	427	229	-22	1188	496	242	429	20183	14521	17478	23657	36064

4.9.2. Kazalci uspešnosti poslovanja

Interna stopnja donosa znaša v primeru najverjetnejše simulacije kar 186,5%, investicija pa se povrne že v šestem mesecu poslovanja. V primeru, da bosta razlika v ceni in obseg prodaje nižja za 25% od načrtovanih vrednosti, se investicija vseeno povrne v prvem letu poslovanja (interna stopnja donosa 69,4%), v nasprotnem primeru, ko bi obe spremenljivki bili za 25% višji od načrtovanih vrednosti, pa znaša interna stopnja donosa 300,2%. Vzrok za tako visoke interne stopnje donosa je predvsem majhen začetni finančni vložek podjetja v ta posel.

Donos na vložena sredstva v prvih petih letih poslovanja giblje med 9 in 13 odstotkov, donos na kapital pa se v petem letu ustali pri 70 odstotkih. Podroben prikaz gibanja kazalcev uspešnosti je prikazan v Prilogi 2.

4.9.3. Davčni status

Podjetje je davčni zavezanec in mora obračunavati davek na dodano vrednost, ki bo od 1.1.2002 znašal 20%. Ker bo izstopni DDV presegal vstopnega, bo trgovanje z električno energijo ustvarilo obveznost podjetja do države z naslova plačila davka na dodano vrednost.

4.9.4. Kontrola stroškov

Stroške bomo spremljali mesečno na podlagi računovodskih podatkov. Največji poudarek bomo, poleg strošku plač, posvečali strošku nabavljene električne energije, ki predstavlja kar 97% delež med vsemi stroški.

5. SKLEP

Na podlagi izdelanega poslovnega načrta, priloženih finančnih projekcij in simulacij, lahko zaključim naslednje: če so vsi podatki v poslovnem načrtu realni in se ne bodo nepričakovano menjali, potem je trgovanje z električno energijo upravičeno. Finančni rezultati kažejo, da bi se investicija povrnila že v šestem mesecu poslovanja, če bi poslovanje potekalo tako, kot je predvideno v poslovnem načrtu. V primeru, da bosta razlika v ceni in obseg prodaje nižja za 25% od načrtovanih vrednosti, se investicija vseeno povrne v prvem letu poslovanja, v nasprotnem primeru, ko bi obe spremenljivki bili za 25% višji od načrtovanih vrednosti, pa je upravičenost investicije še bolj trdna.

Tveganja v tem poslu so znana in večina od njih se ne razlikujejo mnogo od tveganj pri običajnih poslih. Običajna tržna tveganja, tveganje finančne nediscipline in nedoseganja rokov, so do določene mere obvladljiva s strani podjetja in se jim je s pravilnim ravnanjem mogoče izogniti. Na drugi strani pa so pri trgovanju z električno energijo prisotna nekatera tveganja, ki so pri običajnih poslih v trgovini mnogo manjša. Naj omenim tveganje izpadov dobave električne energije zaradi težav z omrežji, katerih posledic se ne da v celoti nadoknaditi s kasnejšo dobavo in je izpad dohodka neizogiben. Drugo tveganje, na katerega tudi ne moremo vplivati, pa je povezano z zakonodajo, ki se oblikuje in spreminja v skladu z interesi države, ki je tudi lastnica velike večine elektroenergetskih podjetij.

Prepričan sem, da je trgovanje z električno energijo, predstavljeno v tem poslovnem načrtu, lahko zelo donosno. To potrjujejo tudi izdelani finančni prikazi in simulacije, sedaj pa je potrebno narediti še drugi korak oziroma izpeljati načrtovano.

6. LITERATURA

1. Belak Janko: Podjetniško planiranje kot orodje managementa. Tretja izdaja. Gubno: MER Evrocenter, 1998. 342 str.
2. Glas Miroslav: Priročnik za pripravo poslovnega načrta. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana – GEA College d.d., 1997. 147 str.
3. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
4. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
5. Ivanuša-Bezjak Mirjana: O podjetništvu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 194 str.
6. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Prentice Hall Inc., 1994. 832 str.
7. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Knj. 1: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
8. Rojšek Iča: Metode trženjskega raziskovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 49 str.
9. Sreenvas Satya: How to Write Business Plans. The Business Journal, Inc Magazine, B.k., April 14, 1997.
10. Vahčič Aleš: Osnove podjetništva: priročnik za vaje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 167 str.
11. Williams Sara: Lloyds Bank Small Business Guide. London: Penguin Books, 1988-1989. 420 str.

7. VIRI

1. Agencija za energijo RS. [URL: <http://www.agen-rs.si/frames.asp/>].
2. Dovč Franci: V vrsto za cenejšo elektriko. Ljubljana: Gospodarski vestnik, št. 32-33, 2001, str. 10-11.

3. Elektro Slovenije. [URL: <http://www.eles.si>].
4. Energetski zakon. (Uradni list RS, št. 79/99, 30/09/99).
5. Kovintrade, d.d.. [URL: <http://www.kovintrade.si/podjetje.htm/>].
6. Organizator trga z električno energijo. [URL: <http://www.borzen.si/borzen.htm/>].
7. Organizator trga z električno energijo. [URL: <http://www.borzen.si/podatki.htm/>].