

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRATEGIJA PRODAJE ELEKTRIČNE ENERGIJE UPRAVIČENIM
ODJEMALCEM PODJETJA ELEKTRO GORENJSKA**

Ljubljana, november 2003

KARMEN VEVAR

IZJAVA

Študentka KARMEN VEVAR izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. ALJOŠE FELDINA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	TRG Z ELEKTRIČNO ENERGIJO V SLOVENIJI.....	2
2.1	OSNOVNI POJMI, POVEZANI S TRGOM ELEKTRIČNE ENERGIJE.....	2
2.2	ENERGETSKI ZAKON IN REFORMA ENERGETSKEGA TRGA.....	3
2.2.1	<i>Posledice odprtja trga.....</i>	<i>4</i>
2.3	ORGANIZIRAN TRG Z ELEKTRIČNO ENERGIJO.....	6
2.3.1	<i>Delovanje dnevnega trga.....</i>	<i>6</i>
3	PODJETJE ELEKTRO GORENJSKA, D. D.....	7
3.1	PREOBLIKOVANJE IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA.....	8
3.2	POMEN TRŽNE FUNKCIJE V PODJETJU.....	10
3.3	DELOVANJE TRŽNE SLUŽBE.....	10
4	TRŽNO OKOLJE PODJETJA.....	12
4.1	OPREDELITEV TRGA.....	12
4.1.1	<i>Velikost trga.....</i>	<i>12</i>
4.1.2	<i>Obseg prodaje in tržni delež.....</i>	<i>13</i>
4.1.3	<i>Konkurenca na prodajnem trgu.....</i>	<i>14</i>
4.1.4	<i>Ovire za vstop v panogo.....</i>	<i>15</i>
4.1.5	<i>Druge informacije o trgu.....</i>	<i>15</i>
4.2	TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA KUPCEV.....	16
4.2.1	<i>Poštna anketa.....</i>	<i>17</i>
5	SWOT ANALIZA.....	19
5.1	OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI.....	19
5.2	OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI.....	21
6	STRATEGIJA PODJETJA NA TRGU.....	24
6.1	REORGANIZACIJA ODDELKA ZA TRŽENJE.....	24
6.2	SKLEPANJE POGODB.....	26
6.2.1	<i>Bilateralne pogodbe.....</i>	<i>27</i>
6.2.2	<i>Tehnični elementi bilateralnih pogodb.....</i>	<i>29</i>
6.2.3	<i>Strategija sklepanja bilateralnih pogodb.....</i>	<i>30</i>
6.3	STRATEGIJA OBLIKOVANJA PRODAJNIH CEN.....	33
6.4	UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI.....	35
6.5	PRIDOBIVANJE NOVIH KUPCEV.....	36
6.5.1	<i>Konkreten primer prikazovanja sinergijskih učinkov agregacije.....</i>	<i>37</i>
6.6	SVETOVANJE IN PONUDBA DODATNIH STORITEV.....	40
6.6.1	<i>Racionalna poraba električne energije na primeru Petrola, d. d.....</i>	<i>41</i>
6.6.2	<i>Energetski inženiring.....</i>	<i>42</i>
6.7	TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	43
7	SKLEP.....	43
8	LITERATURA.....	45
9	VIRI.....	46

1 UVOD

Električna energija je blago, ki ga je potrebno zaradi njegove specifičnosti ločevati od ostalih tržnih dobrin. Učinkovit energetska sistem v smislu proizvodnje in distribucije je za vsako državo izjemnega gospodarskega in družbenega pomena. Prav zato je bila energetska panoga v preteklosti v celoti regulirana s strani države. Posledica tega je, da so podjetja v panogi poslovala neučinkovito in hkrati s tem je bil tudi upočasnen razvoj ter napredek panoge. V zadnjem času smo tako doma kot v tujini priča spremembam v panogi elektrogospodarstva. Slovenija je s sprejetjem Energetskega zakona začela prilagajati slovensko elektrogospodarstvo evropskim smernicam. Trg z električno energijo se je uradno odprl 15. 04. 2001.

Med ključne cilje uvedbe trga z električno energijo pri nas štejemo uvedbo konkurence, povečanje učinkovitosti elektroenergetskih podjetij, znižanje cen električne energije, zagotovitev večje transparentnosti delovanja trga in predvsem zanesljivo oskrbo z električno energijo.

Nove tržne razmere vplivajo na poslovanje vseh energetskih podjetij, predvsem na proizvajalce in distributerje. Distribucijska podjetja, med njimi tudi javno podjetje Elektro Gorenjska, se tako prvič srečujejo s tržnimi zakonitostmi. Trg za ta podjetja predstavlja izziv in obenem tveganje, saj se pojavljajo novi konkurenti, tako domači kot tuji.

V podjetju Elektro Gorenjska so se po mnenju glavnega direktorja na odprtje trga dobro pripravili. Cilj podjetja je ohranitev položaja na trgu, to pomeni ohranitev vseh obstoječih kupcev. Vendarle je prvo leto delovanja trga pokazalo, da uresničitev tega cilja ni tako enostavna in predvidena. Pojavljajo se novi trgovci z bolj konkurenčnimi pogoji, ki lahko slej ko prej prevzamejo kupce.

Namen diplomske naloge je predstaviti strategijo delovanja Elektro Gorenjske na trgu prodaje električne energije upravičenim odjemalcem. Čeprav podjetje oskrbuje gospodinjstva in preostale tarifne odjemalce ter se ukvarja tudi z drugimi dejavnostmi, sem se v nalogi osredotočila na trg upravičenih odjemalcev, saj le-ta predstavlja trenutno največji izziv podjetja. Delo sem razdelila v tri dele. V uvodnem delu skušam okvirno predstaviti splošne značilnosti trga z električno energijo v Sloveniji. V nadaljevanju sledi predstavitev Elektro Gorenjske, pri čemer je poudarek na reorganizaciji podjetja v skladu z zakonodajo. V naslednjem poglavju je predstavljena analiza poslovnega okolja podjetja, ki se konča z analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti na upoštevanem trgu. Poudarek diplomske naloge je v zadnjem delu, kjer so analitično opredeljeni elementi tržne strategije podjetja.

2 TRG Z ELEKTRIČNO ENERGIJO V SLOVENIJI

Približevanje Slovenije Evropski uniji (v nadaljevanju EU) zahteva spremembe in prilagoditve. Gre za proces urejanja različnih političnih, upravnih in gospodarskih področij z zakonodajo, prilagojeno zahtevam EU. Ta proces se je dotaknil tudi področja oskrbe z električno energijo (v nadaljevanju EE). Temelj za začetek procesa vzpostavljanja in odpiranja trga v Sloveniji predstavlja leta 1999 sprejet Energetski zakon¹ (v nadaljevanju EZ). EZ uvaja v energetski sektor sodobne tržne razmere, prilagoditev novim razvojnim smerem v energetiki in usklajenost slovenske zakonodaje z zakonodajo EU. Omogoča konkurenčnost na trgu z energijo, kar povečuje učinkovitost delovanja energetske panoge in dvig konkurenčne sposobnosti le-te na svetovnih trgih (Klemenc, 2001, str. 1).

2.1 OSNOVNI POJMI, POVEZANI S TRGOM ELEKTRIČNE ENERGIJE

Na začetku bi predstavila nekaj splošnih pojmov (procesov), povezanih z odpiranjem trga električne energije.

V skladu z navodili EU mora Slovenija izvesti štiri prednostne naloge na področju odpiranja trga (Kokolj, 2001, str. 22):

- reorganizacija,
- deregulacija,
- privatizacija in
- liberalizacija.

Reorganizacija oziroma prestrukturiranje pomeni spreminjanje organizacijskih in ekonomskih odnosov v sistemu, s ciljem zmanjšanja stroškov in povečanja učinkovitosti poslovanja. Prestrukturiranje se nanaša na ločitev reguliranih² in tržnih dejavnosti, na številne združitve in prevzeme, na pojav novih udeležencev na trgu ter ustanovitev novih institucij, kot je regulatorni³ organ kot neodvisna institucija, ki skrbi za transparentno delovanje trga, ter borze⁴ za trgovanje z EE (Kokolj, 2001, str. 22).

Deregulacija pomeni ukinjanje elementov državne regulacije in nadzora delovanja trga. Trg mora delovati po tržnih pravilih in ne pod regulativo države.

¹ Energetski zakon, Uradni list Republike Slovenije, št. 79/99, 8/00.

² Regulirana dejavnost je storitev v javnem interesu, ki jo zakon opredeljuje kot javno storitev.

³ V Sloveniji funkcijo regulatorja trga opravlja Agencija za energijo.

⁴ Vlogo organizatorja trga v Sloveniji opravlja Borzen, organizator trga z električno energijo, d. o. o.

Tretji izmed procesov je privatizacija elektroenergetskega sektorja. Le-ta se razlikuje od države do države in je izključno predmet strateške usmeritve in nacionalne politike države. Privatizacija pomeni spremembo sedanje lastniške strukture slovenskega elektrogospodarstva. Ta sprememba bo najprej vplivala na distribucijska podjetja. Le-ta za opravljanje svojih dejavnosti in hitrejšo rast nujno potrebujejo tuje strateške partnerje, ki bi poleg svežega kapitala v sistem vnesli novo znanje in bogate izkušnje, ki so si jih pridobili na že obstoječih tržnih okoljih. Pri tem gre za poslovanje podjetij na področju povezanih dejavnosti kot so dejavnost oskrbe s plinom in vodo, ponudba ogrevanja, storitev s področja racionalne rabe energije, telekomunikacij itd. Razvoj povezanih dejavnosti predstavlja temeljno obliko rasti distribucijskih podjetij na trgu, za kar obstoječa slovenska podjetja nimajo znanja in izkušenj, torej je potrebna navezava na tujega strateškega partnerja (Križanič, 2002, str. 61).

Zadnji izmed štirih je proces liberalizacije trga z EE. Liberalizacija pomeni uvedbo konkurence na doslej reguliranem trgu, kjer niso veljali tržni odnosi. Gre za svobodno izbiro dobavitelja EE. Stopnja liberalizacije se od države do države razlikuje. Le-ta se določa glede na priključno moč in količino porabljene EE posameznega odjemnega mesta. V Sloveniji je opredelitev izvedena z določitvijo priključne moči 41 kW na posameznem odjemnem mestu. Odjemalci s priključno močjo 41 kW ali manj na odjemnem mestu so tarifni odjemalci, ostali odjemalci pa upravičeni odjemalci⁵ (v nadaljevanju UO). UO-ji za razliko od tarifnih odjemalcev lahko na trgu z EE prosto izbirajo dobavitelja EE (Klemenc, 2001, str. 4).

2.2 *ENERGETSKI ZAKON IN REFORMA ENERGETSKEGA TRGA*

V tem poglavju želim okvirno predstaviti proces odpiranja trga z EE v Sloveniji, reformo elektroenergetskega sistema s temeljnimi značilnostmi in strukturo dejavnosti.

Osnovo za liberalizacijo trga električne energije v Evropski uniji predstavlja Direktiva EU o skupnem notranjem trgu električne energije (Directive 96/92/EC). Septembra 1999 je Državni zbor v skladu s to direktivo sprejel EZ. S tem je Slovenija prevzela smernice oblikovanja trga z EE Evropske unije. Direktiva EU na področju energetike predvideva povečanje konkurenčnosti pri proizvodnji, prenosu in distribuciji EE. Energetska podjetja in ostali udeleženci na trgu se morajo prilagoditi novim tržnim razmeram, pri čemer je potrebno upoštevati različno organiziranost posameznih elektroenergetskih sistemov (Klemenc, 2001, str. 3).

⁵ V nadaljevanju upravičenega odjemalca poimenujem kot kupca, uporabnika ali odjemalca, pri čemer gre za enak pomen.

Zakon je predvidel odpiranje trga⁶ v dveh korakih. Prvi korak pomeni notranje odprtje trga, ki je deloval do 01. 01. 2003, po tem datumu sledi zunanje odprtje (Energetski zakon, 1999). To pomeni, da ima vsak UO ob upoštevanju obstoječih čezmejnih prenosnih zmogljivosti pravico energijo kupovati pri tujih dobaviteljih.

Stopnja odprtosti trga pri nas trenutno znaša približno 60%. V naslednjem koraku 01. 07. 2004 se bo meja za upravičeni odjem znižala. Trg bo začel veljati za vse odjemalce razen za gospodinjstva, za katere se bo trg v Sloveniji odprl 01. 07. 2007 (Kenda, 2001, str. 7).

2.2.1 Posledice odprtja trga

V monopolnem sistemu pred uvedbo trga je elektroenergetski sistem Slovenije temeljili na medsebojni povezanosti energetskih podjetij, prenosnega podjetja (Eles – Elektro Slovenija), osem proizvodnih podjetij in pet distribucijskih podjetij. Delovanje elektroenergetskega sektorja je potekalo s klasičnim načinom dobave po načelu edinega kupca (*angl. single buyer*). To vlogo je imel Eles, ki je upravljal prenosni sistem in imel edini pooblastilo za mednarodno trgovanje z EE (Poročilo o delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2001, 2002). Z uveljavitvijo trga je v energetski panogi prišlo do naslednjih sprememb:

A) Spremembe strukture dejavnosti

Sistemske so ločene regulirane monopolne in tržne dejavnosti. Med regulirane dejavnosti spadajo: prenos EE, upravljanje prenosnega in distribucijskega omrežja, organiziranje trga z EE ter dobava EE tarifnim odjemalcem. Upravljalca prenosnega omrežja ne sme več trgovati z EE, distribucijska podjetja morajo imeti organizacijsko ločene regulirane in tržne aktivnosti (Uredba o načinu izvajanja gospodarskih javnih služb s področja distribucije EE, 2000). Med tržne dejavnosti spadajo: proizvodnja in dobava EE UO-jem, trgovanje, zastopanje in posredovanje na organiziranem⁷ trgu z EE (Energetski zakon, 1999). Namen ločitve dejavnosti je zagotoviti boljšo preglednost nad trgom.

B) Subjekti na trgu z električno energijo

Proces vzpostavljanja trga se je začel že v letu 2000 z ustanovitvijo naslednjih subjektov (Poročilo o delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2001, 2002):

- upravljalci prenosnega in distribucijskih omrežij ter izvajalci dejavnosti prenosa distribucije za zagotavljanje nemotenega delovanja energetskega omrežja;
- organizator trga kot pravna oseba, ki organizira trg z EE;
- Agencija za energijo kot neodvisna organizacija za nadzor nad delovanjem trga.

⁶ Beseda trg je v pomenu trg z električno energijo.

⁷ Organiziran trg je ustanova, v kateri poteka organizirana izmenjava ponudb po nakupu s ponudbami po dobavi električne energije ter trgovanje za časovni okvir.

Med nove udeležence, ki imajo pravico delovanja na organiziranem trgu, spadajo pravne in fizične osebe z ustrežno licenco za trgovanje oziroma zastopanje in posredovanje na trgu (Podjed, 2002d, str. 59):

- proizvajalci, ki elektriko prodajajo v svojem imenu;
- UO-ji, ki elektriko kupujejo v svojem imenu;
- trgovci, ki kupujejo in prodajajo EE za tretjo stran v svojem imenu in za svoj račun in poleg tega lahko opravljajo tudi zastopniško in posredniško funkcijo;
- tržni zastopniki, ki zastopajo pravno ali fizično osebo, za katero opravljajo transakcije v njenem imenu in po njenih pooblastilih, lahko izvajajo tudi posredniško funkcijo. Izkušeni zastopniki zaradi prednosti pri poznavanju trga dosežejo precej boljše pogoje, kot kupec sam, poleg tega zastopniki tudi svetujejo, kako se izogniti nevarnostim in pastem na trgu;
- tržni posredniki posredujejo med kupci in prodajalci pri sklepanju pogodb o nakupu in prodaji EE in so ob sklenitvi posla upravičeni do provizije.

C) Pravila za delovanje trga

Za nemoteno delovanje trga morajo veljati pravila, ki določajo pravice in obveznosti posameznih tržnih subjektov. Vstop novih udeležencev na trg je pogojen s pridobitvijo licence za delovanje na trgu. Razloge za uvedbo licenc je v želji, da bi se zagotovila preglednost nad udeleženci na trgu in nadzor nad delovanjem trga (Koritnik, Smolar, 2002, str. 67).

V skladu z Uredbo o splošnih pogojih za dobavo in odjem EE (Ur. l. RS, št. 117/02) proizvajalec lahko oddaja energijo v omrežje, UO jo odjema iz omrežja na podlagi sklenjene pogodbe o dostopu do omrežja z upravljalcem omrežja. Eno od določil EZ je ustanovitev organizatorja trga z EE. Organizirani trg je osrednje mesto, kjer se na organiziran način srečujeta ponudba in povpraševanje po EE. Pravice in dolžnosti organizatorja trga so natančno opredeljene v Pravilih za delovanje trga EE (Ur. l. RS, št. 30/01). Distribucijska podjetja morajo imeti v skladu z EZ ločene deregulirane tržne dejavnosti od reguliranih dejavnosti (gospodarske javne službe) in za vsako od teh dejavnosti pridobiti ustrežno licenco. Za nadzor nad delovanjem trga z EE in zemeljskim plinom je bila ustanovljena Agencija za energijo kot neodvisna organizacija.

Agencija za energijo mora zagotavljati nepristransko delovanje trga v interesu vseh udeležencev. Naloge, ki jih opravlja po zakonu (Energetski zakon, 1999) so:

- določanje cen za uporabo elektroenergetskih omrežij;
- sodelovanje s pristojnimi organi in inšpekcijami;
- odločanje o sporih, ki izhajajo iz zavrnitve dostopa do omrežij in obračunavanje cene za uporabo omrežij;
- opravljanje drugih nalog, določenih z EZ.

Poleg omenjenih zakonsko določenih pravil obstaja še vrsta drugih tehničnih pravil in podzakonskih aktov za zagotavljanje nemotenega delovanja trga.

2.3 ORGANIZIRAN TRG Z ELEKTRIČNO ENERGIJO

Ustanovitev organizatorja trga z EE je ena izmed obveznosti, ki jih prinaša EZ in hkrati tudi eden izmed pogojev za odprtje trga z EE. Organiziran trg je ustanova, v kateri poteka organizirana izmenjava ponudb nakupa in prodaje EE ter trgovanje za dani časovni okvir (Pravila za delovanje trga z EE, 2001). Vlogo organizatorja trga v Sloveniji opravlja družba Borzen d. o. o.

Glavna dejavnost podjetja je organiziranje trga z EE v Sloveniji. Pri organizatorju trga se evidentirajo vse sklenjene bilateralne pogodbe med dobavitelji in UO-ji. Osnovne naloge organizatorja trga so: sprejemanje ponudb za dobavo EE, sprejemanje in potrditev povpraševanj ter ustreznih jamstev za nakup, izravnavanje ponudbe in povpraševanja, obveščanje udeležencev trgovanja in upravljalca prenosnega omrežja o rezultatih trgovanja, informiranje vseh udeležencev dnevnega trga o sklenitvi posla in javno objavljane gibanja tržne cene. Borzen skrbi tudi za vzpostavljanje sistema obračuna trgovanja po končno doseženi ceni in izdelavo vozniških redov (Delovanje dnevnega trga, 2001).

Organizirani trg v Sloveniji tvorita predvsem dnevni trg in tedenski trg prednostnega dispečiranja. Oba trga predstavljata podlago za izračun indeksa SLOeX. SLOeX je indeks EE na organiziranem trgu z EE v Sloveniji in predstavlja povprečno dnevno ceno sklenjenih poslov na organiziranem trgu. Sklepanje pogodb na organiziranem trgu nudi udeležencem prednost kot je nižje tveganje odstopanj in trgovanje s standardnimi enotami EE (MW) za točno določeno obdobje naslednjega dne oziroma določene ure v naslednjem dnevu. Poleg tega več produktov omogoča različne načine sklenitve poslov, cene so nižje v primerjavi s cenami v bilateralnih pogodbah itd (Jeran, Skubin, Štraus, 2003, str. 55).

2.3.1 Delovanje dnevnega trga

Na organiziranem dnevnem trgu se trguje z EE za obdobje naslednjega delovnega dne. Posli za nakup in prodajo EE se sklepajo v obliki standardiziranih fizičnih produktov trgovanja, ki so (Produkti na trgu električne energije, 2003):

- pasovna energija – energija v bloku ur od 00:00 do 24:00, osnovna količinska enota je 24 MWh;
- trapezna energija – energija v bloku ur od 06:00 do 22:00, osnovna količinska enota je 16 MWh;
- nočna energija – energija v bloku ur od 0:00 do 06:00 in od 22:00 do 24:00, osnovna količinska enota je 8 MWh;
- urna energija – trguje se s 24 urami enega dneva, osnovna količinska enota je 1 MWh.

Slovenski dnevni trg je v primerjavi s tujimi trgi specifičen, pretežni del sklenjenih poslov je s produktom pasovne energije. Trgovanje poteka izključno elektronsko preko trgovalne aplikacije TISOT. Trguje se na dva načina, sprotno in avkcijsko. Pri sprotne načinu poteka trgovanje s produkti pasovne, trapezne in nočne energije, po avkcijskem načinu poteka le za urne produkte. Glavna razlika med tema dvema načinoma trgovanja je, da se pri sprotne trgovanju posli sklepajo po različnih cenah v celotni fazi sprotne trgovanja, pri avkcijskem načinu se vsi posli sklenejo po enotni marginalni ceni ob zaključku trgovanja (Delovanje dnevnega trga, 2001).

Najbolj uveljavljena oblika trgovanja pri nas je dnevni trg. Prvo leto (2002) delovanja dnevnega trga je bilo zelo uspešno, saj je naraščal delež dnevnega trga v primerjavi s celotno porabo EE v Sloveniji. Količine sklenjenih poslov se povečujejo, tudi število udeležencev trgovanja na dnevnem trgu je vse večje, v letu 2002 se je število povečalo iz 12 na 17 članov. V prihodnje lahko pričakujemo hitrejšo rast organiziranega trga v Sloveniji. Razlog za to so nižje cene v primerjavi s cenami bilateralnih pogodb (UO-ji in dobavitelji) in omogočanje sklenitve posla za isti produkt po različnih cenah. Razlog je tudi v zmanjšanju stroškov odstopanj, ki bodo v prihodnje vse bolj vplivali na ceno. Dnevni trg zaradi trgovanja bližje času dobave, omogoča kupcu lažjo napoved odjema in tako nižje odstopanje dejanske porabe EE od napovedane (Jeran, Skubin, Štraus, 2003, str. 56).

3 PODJETJE ELEKTRO GORENJSKA, D. D.

Elektro Gorenjska, javno podjetje za distribucijo električne energije, d. d. je javno podjetje z dolgoletno tradicijo. Je eno od petih javnih distribucijskih podjetij za dobavo EE končnim odjemalcem v Sloveniji. V letu 2002 je podjetje zagotavljalo dobavo električne energije 80.665 odjemalcem, od tega jih je imelo 99,13% status tarifnih odjemalcev, preostali pa status upravičenih odjemalcev. (Letno poročilo Elektro Gorenjska za leto 2002). Deluje na regionalnem področju Gorenjska. Sedež podjetja je v Kranju, Ulica Mirka Vadnova 3a, kjer je tudi sedež uprave.

Kot javno podjetje je Elektro Gorenjska začelo delovati 1991. V letu 1998 se je podjetje na podlagi predhodnega lastninjenja reorganiziralo v delniško družbo, katere večinski lastnik je postala država. Ob ustanovitvi je bil njen delež kar 94%. Leta 2000 je država v skladu z odlokom o razdelitvi družbenega premoženja prodala delnice Elektro Gorenjske pooblaščenim investicijskim družbam za lastniške certifikate. Delež države v podjetju se je zmanjšal na 80%, ostali delež imajo različni PIDI (Papler, 2001č, str. 22).

V skladu z EZ je določena nadaljnja privatizacija distribucijskih podjetij. Program privatizacije je Vlada sprejela že leta 2000, v katerem načrtuje odprodajo 25% plus eno

delnico premoženja, vendar do začetka le-te še ni prišlo. Razlog za zamudo naj bi bil v iskanju primerne tujega strateškega partnerja, ki bi elektrodistributerje naprej razvijal. Veliko oviro pri tem predstavlja predvsem nepripravljenost podjetij samih na poslovanje v tržnih razmerah. Novi lastniki bodo v prvi vrsti zahtevali racionalizacijo poslovanja in večjo učinkovitost (Papler, 2001č, str. 24).

EZ in odprtje trga z EE predstavlja za podjetje pomembno prelomnico v poslovanju. V novih tržnih razmerah ostaja osnovna dejavnost podjetja kvalitetna dobava EE vsem odjemalcem (tarifnim in upravičenim). Sprejetje EZ zahteva od podjetja prilagoditev poslovanja novim tržnim pogojem v smislu racionalizacije poslovanja in povečanja učinkovitosti na trgu. Tudi v prihodnje bo podjetje ponudnik EE in ostalih storitev. Dolgoročen cilj podjetja je zagotavljanje nemotene in kvalitetne oskrbe vseh odjemalcev ter učinkovito trgovanje z EE. Prednost podjetja predstavljajo njegove dolgoletne izkušnje pri trgovanju z EE v monopolnih razmerah. Naloga Elektro Gorenjske na trgu je upravičiti status dobrega poslovnega partnerja in najugodnejšega dobavitelja s ciljem ohraniti vse dosedanje kupce.

3.1 PREOBLIKOVANJE IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA

V skladu z EZ in Uredbo o načinu izvajanja gospodarskih javnih služb s področja distribucije električne energije se je moralo podjetje preoblikovati v smislu spremenjene organizacije.

Notranja organiziranost distribucijskih podjetij mora ustrezati ločevanju reguliranih dejavnosti (gospodarske javne službe) od tržnih energetske dejavnosti. Podjetja morajo zagotoviti tudi ločeno računovodsko spremljanje le-teh (Ur. l. RS, št. 54/00).

Med regulirane dejavnosti spadajo:

- distribucija EE,
- dobava EE tarifnim odjemalcem in
- upravljanje distribucijskega omrežja.

Med tržne energetske dejavnosti spadajo:

- proizvodnja EE,
- dobava EE UO-jem in
- trgovanje, zastopstvo in posredništvo na organiziranem trgu z EE.

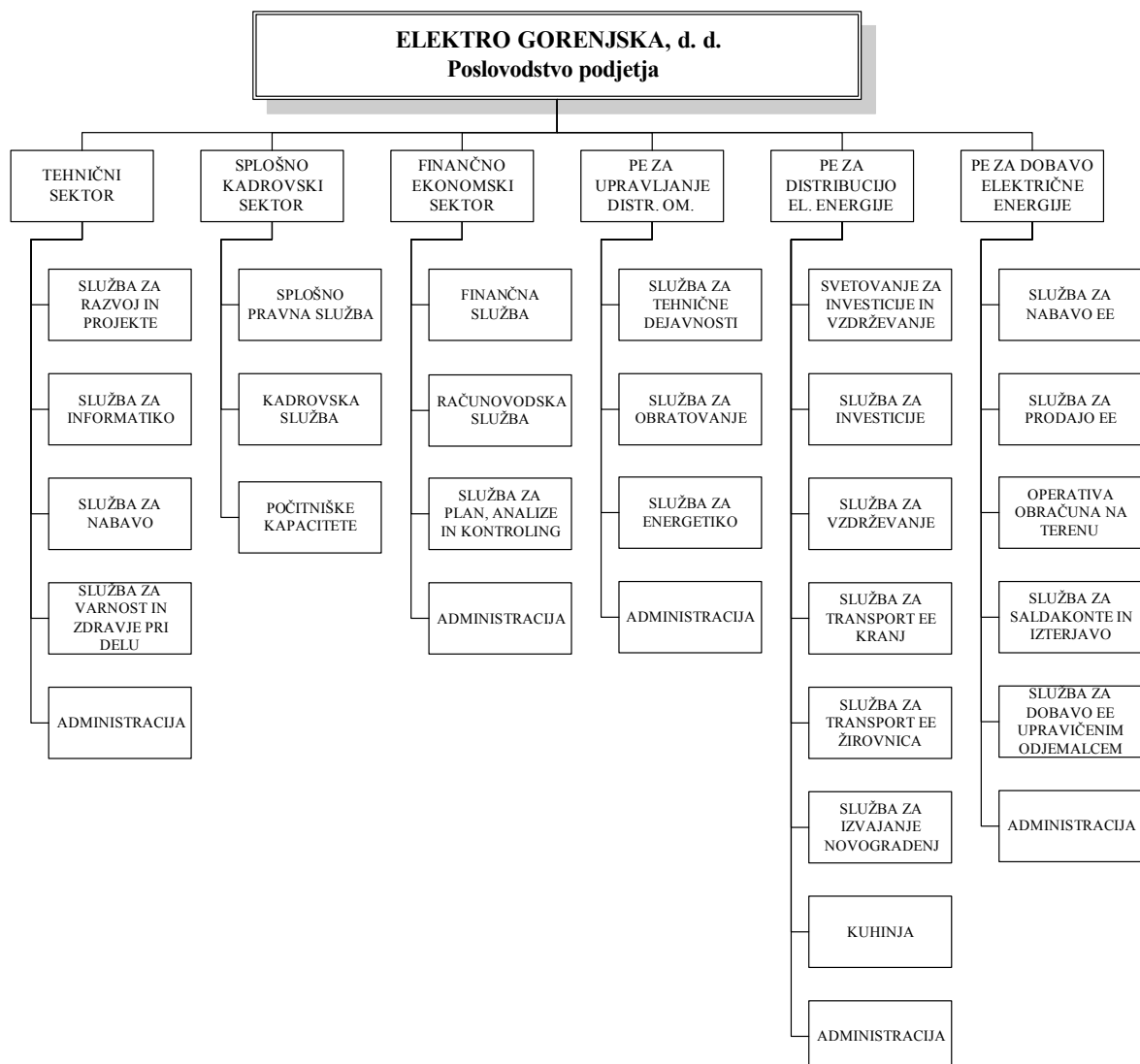
Med tržne neenergetske dejavnosti spadajo:

- gradnje,
- montaža in
- elektromontaža.

Pred uvedbo trga v monopolnem sistemu je bila organizacijska struktura Elektro Gorenjske izrazito birokracijska. Podjetje so sestavljali trije sektorji: tehnični, finančno-ekonomski in splošno-kadrovski sektor in tri na teritorialnem načelu organizirane poslovne enote PE Kranj, PE Žirovnica in PE Sava Kranj. Vsaka poslovna enota je imela svojo finančno, tehnično in kadrovsko službo. Za organizacijo so bili značilni birokracijski način poslovanja in specializirana ter natančno formalizirana delovna mesta s poudarkom na rutinskem delu. Tak sistem ni omogočal hitrega in učinkovitega komuniciranja in sprejemanja odločitev, za tržne razmere torej nesprejemljiva organizacija.

V skladu z zahtevami zakonodaje je podjetje oblikovalo organizacijo po funkcionalnem načelu ločevanja tržnih od reguliranih dejavnosti. Organiziranost podjetja po preoblikovanju kaže slika 1.

Slika 1: Organizacijska struktura Elektro Gorenjska po uvedbi trga z EE



Vir: Repnik, 2002, str. 16.

Notranjo zgradbo sestavljajo trije sektorji, in sicer: tehnični, finančno-ekonomski in splošno-kadrovski sektor, ter tri poslovne enote PE za upravljanje distribucijskega omrežja, PE za distribucijo EE in PE za dobavo EE. V okviru poslovne enote za distribucijo EE je ločena enota za neenergetske tržne dejavnosti, gre za službo novogradenj, katera je trenutno v preoblikovanju v neodvisno dejavnost. V poslovni enoti za dobavo sta ločeni enoti za dobavo tarifnim in UO. Bivša poslovna enota za proizvodnjo EE se je preoblikovala v samostojno hčerinsko družbo Gorenjske elektrarne d. o. o. S tem je zagotovljena ločitev tržne dejavnosti proizvodnje EE od reguliranih dejavnosti.

Nova organizacijska struktura podjetja je prožnejša in omogoča lažje prilagajanje okolju, saj le-ta v novih tržnih razmerah postaja vse bolj kompleksna in nestabilna. Funkcijska združitev dejavnosti znižuje stroške poslovanja. Večja sta tudi povezanost ter sodelovanje zaposlenih pri izpolnjevanju nalog. Učinkovitost organizacije se kaže tudi pri izboljšanjem notranjem komuniciranju in hitrejšem sprejemanju odločitev. Poslovne enote so specializirane in temeljijo na strokovnosti opravljanja funkcij. Posledično se vse to kaže v povečanju interesa zaposlenih k doseganju skupnega cilja podjetja.

3.2 POMEN TRŽNE FUNKCIJE V PODJETJU

Dosedanji koncept poslovanja podjetja Elektro Gorenjska je temeljil na sistemski usmeritvi. Cilj ni bil dobiček, temveč ohranjanje sistema distribucije električne energije. V obstoječem monopolnem sistemu se podjetju ni bilo potrebno ukvarjati s tržnimi posli kot je predvidevanje okolja, določanje tržnih ciljev in strategij za doseganje teh ciljev. Podjetje je namreč imelo zagotovljeno prodajo EE kupcem, saj le-ti niso imeli možnosti izbirati dobavitelja. Vlada je vodila cenovno politiko in umetno vzdrževala nabavno – prodajno ceno; tako podjetje niti ni potrebovalo lastne komercialne funkcije.

V tržnih razmerah v ospredje prihaja potreba po razvijanju tržnega koncepta podjetja. Prodaja EE predstavlja za podjetje največji vir dohodka; razmerje med tarifnimi in UO-ji je na strani upravičenih. To pomeni, da se mora podjetje ukvarjati s trženjem EE, pri čemer je v prvi vrsti potrebno izhajati iz potreb potrošnika, odjemalca EE in na to iz tehnološko – tehničnih zmožnosti podjetja.

3.3 DELOVANJE TRŽNE SLUŽBE

Podjetje Elektro Gorenjska je v skladu z zakonodajo organizirala tržno dejavnost dobave EE upravičenim odjemalcem. Ustanovila je službo za prodajo EE upravičenim odjemalcem. Glavna naloga tržne službe je z odlično ponudbo osnovnega produkta – EE ustrezno zadovoljiti potrebe dosedanjih kupcev in hkrati pridobivati nove kupce.

Naloge službe so: načrtovanje dobave in dobava EE, sklepanje pogodb z odjemalci, obračunavanje dobave, analiziranje dobavljene energije, razvijanje poslovnih odnosov s kupci, informiranje kupcev o gibanjih in značilnostih njihove porabe, pojasnjevanje pogojev za dobavo in odjem EE, ponudba dodatnih storitev, svetovanje itd.

Glede na kratek obstoj tržne službe v podjetju Elektro Gorenjska njen vpliv v primerjavi z ostalimi funkcijami v podjetju ni velik. To pogojuje tudi dejstvo, da je trženje v elektrogospodarstvu pojem zadnjih dveh let in še ni dobilo pravega pomena. Tržna služba podjetja je še vedno v fazi oblikovanja. Delo poteka povsem v skladu z izpolnjevanjem obveznosti, ki izhajajo iz EZ in Splošnih pogojev za dobavo in odjem EE. Glavna naloga je sklenitev pogodb z vsemi obstoječimi odjemalci in izvajanje obračuna porabe. V tržni službi je trenutno 6 zaposlenih, večinoma s strokovno izobrazbo. Specializacija in tehnična delitev dela sta zaradi majhnega števila zaposlenih zelo slabi. Izvrševanje odločitev je sprotno. V tržni službi primanjkuje predvsem strokovnjakov za marketing in prodajo, ki bi delovali na terenu in bi bili stalno v kontaktu s kupci. Doslej le-ti namreč niso bili potrebni, ker trg ni obstajal. Pomanjkanje le-teh posledično ne omogoča individualnega obravnavanja najpomembnejšega segmenta kupcev. Lahko se zgodi, da bo konkurenca začela prevzemati glavne kupce podjetja.

Potrebno je pripraviti učinkovito strategijo delovanja podjetja Elektro Gorenjska na trgu z EE. Podjetje nima načrtane vizije razvoja, gre bolj za prilagajanje trenutnim razmeram na trgu, kot prilagajanje dolgoročnim strateškim ciljem.

Tržno usmerjeno strateško načrtovanje je proces, ki omogoča oblikovanje tržnih strategij, s katerimi želi podjetje uresničiti svoje cilje. Zato mora podjetje najprej opredeliti svoje poslanstvo, torej, kaj želi v prihodnje doseči. Potem na osnovi ocenjevanja okolja (priložnosti, nevarnosti) in analizi poslovanja (prednosti, slabosti) opredeli ključne dejavnike uspeha na trgu. Sledi določanje glavnih tržnih ciljev, ki jih podjetje želi doseči in strategij za uresničevanje le-teh (Potočnik, 2002, str. 66).

Izbira ustrezne strategije je odvisna od tega, kakšna je vloga podjetja na trgu. Elektro Gorenjska ima med distribucijskimi podjetji v Sloveniji najmanjši tržni delež, tako da njegova vloga na trgu ni velika. Cilj podjetja je ohranitev obstoječega položaja na trgu, kar pomeni ohranitev vseh dosedanjih kupcev ter predvsem uspešno konkuriranje nasproti večjim distributerjem (Elektro Ljubljana, Elektro Maribor) in ostalimi trgovci pri pridobivanju novih kupcev.

4 TRŽNO OKOLJE PODJETJA

Raziskava tržnega okolja podjetja predstavlja možnost za izločitev ključnih razvojnih dejavnikov v njem, ki so podlaga za iskanje in pridobivanje poslovnih priložnosti ter izzivov podjetja. Glavna področja raziskovanja trga so potrebe in povpraševanje porabniških trgov, ponudba, konkurenca, tržne poti ter ustreznost izdelkov. Opazovanje sprememb na teh področjih in poznavanje njihovih posledic podjetju omogoča, da svoje strateške dejavnosti hitro prilagodi spremembam v okolju (Potočnik, 2002, str. 95).

4.1 OPREDELITEV TRGA

4.1.1 Velikost trga

Trg z EE v Sloveniji je relativno mlad, saj deluje šele dobro leto. Uradno se je odprl 15. 04. 2001, dejansko je začel delovati v začetku leta 2002. Po velikosti spada med najmanjše odpirajoče se trge. V Sloveniji je predvideno postopno odpiranje trga, tako naj bi do konca leta 2002 deloval notranji trg, po letu 2003 naj bi se odprl tudi zunanji trg. Konec leta 2002 je bilo v Sloveniji približno 8.000 UO-jev (Jakomin, Papler, 2001, str. 24). To je tudi upoštevan trg v analizi moje diplomske naloge. Z odprtjem zunanjega trga v letošnjem letu se je upoštevan trg povečal, saj so udeleženci na trgu izkoristili sicer omejene možnosti uvoza in izvoza EE.

V prihodnje se bo proces odpiranja trga z EE v Sloveniji nadaljeval. V skladu z direktivo EU se trg za vse negospodinjске⁸ odjemalce odpre 01. 07. 2004 (meja 41 kW moči se bo znižala), za gospodinjске odjemalce pa 01. 07. 2007 (Kenda, 2003, str. 7). Število UO-jev se bo tako v prihodnje povečalo, vendar je obenem pričakovati tudi večji pritisk konkurence, kar predstavlja za domača energetska podjetja velik izziv in tveganje.

Velikost trga z EE bosta v prihodnje določala obseg domače proizvodnje in tehnične zmožnosti interkonekcijskih povezav z distribucijskimi omrežji sosednjih držav, ki omogočajo mednarodno trgovanje z EE. Proizvodnja v Sloveniji je precej draga zaradi omejenih proizvodnih virov, visokih stroškov proizvodnje in predvsem majhnosti slovenskega trga; zato je nekonkurenčna v primerjavi z evropskimi proizvajalci EE. Ponudba se bo v prihodnje prilagajala spremenljivim potrebam energetskega trga, ki so odvisne predvsem od gospodarskih gibanj, klimatskih razmer in tehničnih omejitev na

⁸ Med negospodinjске odjemalce uvrščamo odjemalce na visoki napetosti – odjem na 110 kV, odjemalce na srednji napetosti – odjem na 1–35kV ter odjemalce na nizki napetosti – ostali odjem na 0,4 kV omrežju, (Tarifni sistem za prodajo električne energije iz elektroenergetskega sistema Slovenije, Uradni list RS št. 84/98).

prenosnem omrežju. Domača proizvodnja ne bo mogla zagotavljati vseh potrebnih količin, saj poraba narašča, medtem ko so proizvodni viri omejeni. Lahko torej trdimo, da bo imela dodatna ponudba uvožene energije velik pomen (Janjić, 2003, str. 34–35).

Uvoz in izvoz energije je odvisen od administrativnih in tehničnih ovir. Administrativne ovire postavlja država, ki z omejevanjem mednarodnega trgovanja ščiti domače proizvajalce EE. Če bi država sprostila uvoz energije distributerjem, bi s tem škodovala HSE, ker na trgu s svojo ponudbo ne bi bil konkurenčen. Tehnične ovire predstavljajo omejene prenosne poti med Slovenijo in sosednjimi distribucijskimi omrežji, katere pri nas upravlja upravljalec prenosnega omrežja Eles. Med sosednjimi državami Avstrija predstavlja možnost za ugoden nakup EE, predvsem pasovne energije, saj so cene na tem trgu precej nižje od domačih. Italija je najbolj zanimiva za izvoz, kajti njen energetski sistem se sooča z velikimi primanjkljaji, kar povzroča visoke cene energije na tem trgu. Hrvaški trg je zanimiv predvsem zaradi nadaljnjih povezav z Romunijo, Bolgarijo, Bosno in Grčijo, ki so šele na začetku odpiranja energetskih trgov. Na teh trgih slovenska podjetja lahko izkoristijo pridobljeno znanje in izkušnje.

4.1.2 Obseg prodaje in tržni delež

Trg prodaje EE upravičnim odjemalcem dejansko deluje leto in pol. Zaradi kratkega delovanja in postopnega odpiranja še ni prišlo do večjih sprememb, kar se tiče menjave dobaviteljev. Skoraj celoten trg praktično obvladuje 6 dobaviteljev. Pet distribucijskih podjetij Elektro Ljubljana, Elektro Maribor, Elektro Celje, Elektro Primorska, Elektro Gorenjska in Holding Slovenske elektrarne (HSE). Trg je razdeljen po regionalnem načelu, tako da vsako izmed 5 podjetij oskrbuje svojo regijo oziroma distribucijsko področje, izjema je HSE, ki prodaja elektriko neposrednim UO-jem, to so največji porabniki električne energije v Sloveniji (Slovenske železarne, Talum itd.).

Tržni delež Elektro Gorenjska na trgu EE upravičnim odjemalcem ugotavljamo na podlagi prodane količine EE v obravnavanem segmentu kupcev v letu 2002 (glej tabelo 1 in sliko 2), ko na trgu še ni bilo izrazitega prevzemanja kupcev.

Na osnovi podatkov iz tabele 1 ugotovimo, da je imelo Elektro Gorenjska med obravnavanimi podjetji na trgu v letu 2002 najmanjši 7% tržni delež. V skladu z zastavljenimi cilji, da obdrži vse obstoječe odjemalce, se tržni delež podjetja v prvem letu delovanja ni spremenil v primerjavi z razmerami na reguliranem okolju.

Z dnem 01. 01. 2003 se je trg za UO odprl preko meja, obenem so začeli tudi obstoječi distributerji konkurirati med seboj za pridobitev kupcev. Elektro Gorenjska je izgubilo nekaj večjih odjemalcev in pridobilo nekaj novih iz drugih distribucijskih področij, kar vpliva na zmanjšanje obsega prodaje. Ocenjujemo, da se bo v letošnjem letu tržni delež podjetja zmanjšal za okrog 0,2%. V prihodnje je pričakovati še večji vpliv delovanja trga,

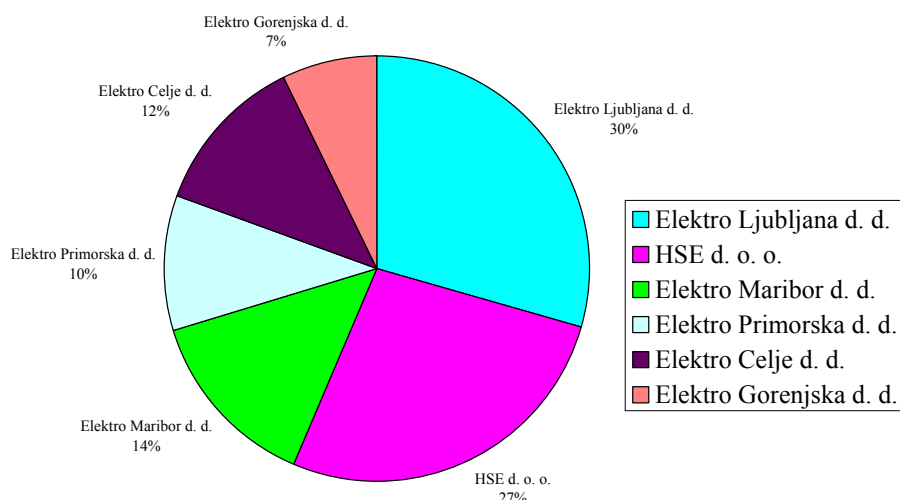
predvsem zaradi ureditve trgovanja s sosednjimi državami (Italija, Avstrija, Hrvaška). Možnost uvoza cenejših produktov EE (npr. pasovna energija) iz Avstrije bo vplivala na povečanje konkurence na trgu UO.

Tabela 1: Letni promet na slovenskem trgu UO-jev v letu 2002 v MWh

Podjetje	Količina v MWh
Elektro Ljubljana d. d.	1.994.000
HSE d. o. o.	1.820.000
Elektro Maribor d. d.	938.000
Elektro Primorska d. d.	693.000
Elektro Celje d. d.	812.000
Elektro Gorenjska d. d.	495.000
Skupaj	6.752.000

Vir: Eles, Letno poročilo 2002.

Slika 2: Tržni delež podjetij na trgu UO-jev v letu 2002



Vir: Tabela 1.

4.1.3 Konkurenca na prodajnem trgu

Največji konkurenti na trgu EE so 4 distribucijska podjetja, in sicer: Elektro Ljubljana, Elektro Maribor, Elektro Celje in Elektro Primorska. Pred odprtjem trga so le-ta imela monopol na svojem distribucijskem področju, sedaj bodo v tržnih razmerah skušala zadržati dosedanje pozicije in se obenem razširiti tudi izven obstoječih regionalnih okvirov. Največji med naštetimi konkurenti je Elektro Ljubljana. Njegov tržni delež znaša 30% (glej sliko 2), sledijo mu Elektro Maribor, Elektro Celje in Elektro Primorska.

Med vsemi distribucijami je Elektro Ljubljana na tržne razmere najbolj pripravljena. Cilj podjetja je razširitev na celoten slovenski trg. Njegova strategija širjenja temelji na cenovni konkurenčnosti, dobrim poznavanjem potreb kupcev in ponudbi dodatnih storitev na trgu. Veliko pozornost namenja obvladovanju tveganj na trgu. V tem letu namerava intenzivno izkoristiti pridobljene prenosne zmogljivosti za sklepanje mednarodnih prodajnih poslov z EE.

Na trgu se pojavljajo novi konkurenti. To so vsi tisti, ki so pridobili ustrezno licenco za opravljanje energetske dejavnosti trgovanja na organiziranem trgu z EE pri Agenciji za energijo RS, (68 podjetij, glej PRILOGO A). Gre za nove akterje v tržno specializiranih podjetjih in za velika trgovska podjetja. Med podjetji, ki so na trgu sklenili že prve posle, so: Petrol-Energetika Ravne, Petrol-Energetika Štore, Istrabenz, Gorenje GTI, Elektroprodaja itd (Papler, 2001c, str. 24–25). Značilno za ta podjetja je, da to niso tipična energetska podjetja, ampak z razširitvijo poslovanja na področje trgovanja z EE iščejo dodatni vir zaslužka. Zaenkrat njihov tržni delež na trgu UO ni primerljiv z deležem obstoječih distribucij, vendarle je pričakovati v prihodnje agresiven prodor na trg. Prednost teh podjetij je, da imajo tržna znanja, že vzpostavljene prodajne mreže ter poslovne odnose z domačimi in s tujimi partnerji, katerim bodo prodajali tudi EE. Cilj Petrola je postati vodilni ponudnik celotne energetske oskrbe na slovenskem trgu.

Tuja podjetja, ki želijo delovati na slovenskem trgu, morajo ustanoviti hčerinska podjetja s sedežem v Sloveniji. Le na ta način pridobijo licenco za trgovanje. Med dobitniki licenc so APT Power Trading Slovenija, Estag Energy, Entrade ter drugi. Podjetje APT je podružnica avstrijskega energetskega giganta Verbund. Njegov cilj na slovenskem trgu EE je doseči 15 do 20% tržni delež, usmeriti se namerava v večje industrijske porabnike in obrtnike (Skok, 2002, str. 45).

4.1.4 Ovire za vstop v panogo

Osnovni pogoj za vstop na energetske trg je pridobitev licenc s strani Agencije RS za energijo. Do sedaj Agencija ni postavljala ostrih pogojev vlagateljem, tako da ne obstajajo zakonodajne ovire za vstop v panogo. V letu 2002 so se zaradi delne sprostitev uvoza pojavila na prodajnem trgu UO prva tuja podjetja, ki poslujejo preko podružnic v Sloveniji. Do lanskega leta le-ta niso smela delovati na našem trgu, z letošnjim odprtjem zunanjega je njihovo delovanje še vedno omejeno s tehničnimi omejitvami glede prenosnih zmogljivosti. Obstajajo torej predvsem tehnične ovire za vstop v panogo.

4.1.5 Druge informacije o trgu

Z odpiranjem trga so se odprle nove možnosti tudi pri nabavi EE za javni sektor. Javni sektor ima možnost izpeljave javnega razpisa za izbor dobavitelja. Ta način jim omogoča precejšnje znižanje stroškov, zato daje vzgled tudi drugim skupinam kupcev, ki se poskušajo organizirati v nakupna združenja (*angl. poole*) in tako z večjo pogajalsko

pozicijo doseči boljše pogoje za nakup EE. Do večjih koncentracij na strani kupcev do sedaj še ni prišlo, problem je v specifičnosti potreb posameznih kupcev, ki jih je težko poenotiti. Tudi v prihodnje ni pričakovati nastajanja tovrstnih združenj. Gibanje prodajnih cen na domačem trgu bo v prihodnje odvisno od tehničnih in administrativnih možnosti trgovanja s tujino, predvsem od že omenjene možnosti uvoza. Trgovanje s tujino bo imelo ugoden vpliv na zniževanje končnih cen za kupce.

Dostop do prodajnih cen na trgu je težak, saj so cene v bilateralnih pogodbah poslovna skrivnost. Dostopni so le podatki o vrednosti borznega tečaja na slovenskem trgu (SLOeX) z EE. V prvih dveh letih delovanja domačega energetskega trga je konkurenca v segmentu industrijskih porabnikov vplivala na znižanje cen le-tem. V segmentu srednjih in manjših odjemalcev je cena EE v povprečju ostala na enaki ravni kot pred odprtjem trga.

4.2 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA KUPCEV

Zaradi konkurence na trgu prihaja do nujnosti dobrega poznavanja kupcev in njihovih potreb. Zadovoljitev specifičnih potreb kupcev lahko pomeni konkurenčno prednost prodajalca in s tem povečanje tržnega deleža na trgu.

Da lahko učinkovito zadovoljimo kupce, je potrebno le-te segmentirati. Segmentacija je proces razdelitve celotnega trga na skupine porabnikov, ki imajo podobne potrebe po izdelkih in storitvah. Tržni segment je skupina porabnikov s približno enakimi značilnostmi glede porabe. Podjetja delijo večje trge na manjše tržne segmente, da bi olajšala oblikovanje tržnega spleta, ki bi čim bolj ustrezal potrebam segmentov. Z razdelitvijo trga na segmente podjetje z ustreznimi tržnimi aktivnostmi bolje zadovolji njihove potrebe in obenem omogoča, da se približa svojim odjemalcem (Potočnik, 2002, str. 154).

Pri analizi kupcev sem upoštevala prodajni portfelj Elektro Gorenjska na trgu UO za leto 2002. V tem letu je Elektro Gorenjska oskrbovalo 694 UO-jev (Interna gradiva Elektro Gorenjska, 2002). Odjemalce sem segmentirala v tri velike skupine na podlagi letnega odjema električne energije v kWh. V skupino velikih kupcev spadajo tisti, ki dosegajo letno porabo nad 2.000.000 kWh električne energije, srednji kupci porabijo letno od 800.000 do 2.000.000 kWh elektrike in mali kupci, ki dosegajo porabo do 800.000 kWh letno. Segmenti kupcev so prikazani v tabeli 2 in na sliki 3. V tabeli 2 je za vsak segment prikazana skupna letna poraba EE kupcev, povprečna priključna moč in število kupcev.

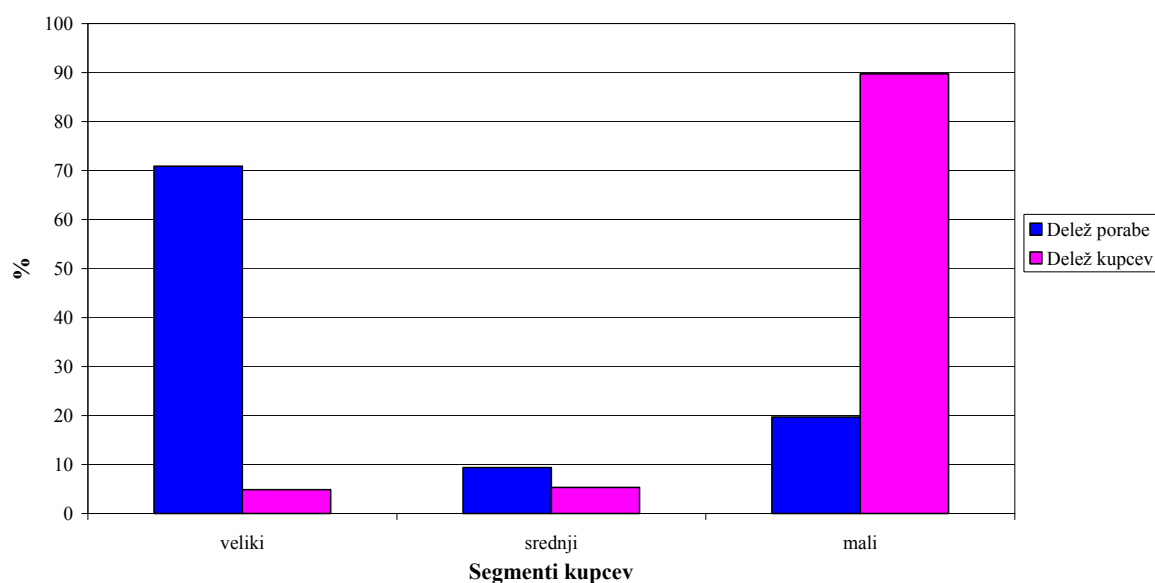
Tabela 2: Segmentacija kupcev (UO) Elektro Gorenjske v letu 2002

Segment	Skupna letna poraba v	Povprečna priključna moč	Število
Veliki kupci	369.552.062	2.471	34
Srednji kupci	49.026.141	776	37
Mali kupci	102.858.422	130	623
Skupaj	521.436.625	3.377	694

Vir: Interna gradiva Elektro Gorenjska, 2002 in lastni izračuni.

Slika 3 prikazuje medsebojno primerjavo treh segmentov kupcev. Ugotovimo, da je prisotnost kupcev v segmentu velikih odjemalcev izredno nizka; delež velikih industrijskih odjemalcev podjetja znaša le 4,9%. V segmentu srednjih kupcev je ta delež nekoliko višji, 5,3%. V segmentu malih kupcev se število močno poveča; delež kupcev znaša kar 89,8%.

Slika 3: Delež porabe in delež kupcev posameznih segmentov



Vir: Tabela 2.

To kaže na veliko odvisnost podjetja od majhnega števila velikih kupcev, ki skupaj s srednjimi kupci predstavljajo 80,2% skupne letne porabe vseh UO Elektro Gorenjske. Če izguba posameznega velikega kupca bi za podjetje pomenilo veliko zmanjšanje prihodka.

4.2.1 Poštna anketa

Za nadaljnjo analizo kupcev v posameznem segmentu sem kot sekundarni vir uporabila podatke iz opravljene tržne raziskave, ki jo je podjetje Elektro Gorenjska opravilo med UO v letu 2002 in katere ugotovitve prikazujem v nadaljevanju.

Podjetje je izvedlo poštno anketo (glej PRILOGO B) med 300 največjimi njegovimi kupci po količini letne porabljene energije. Le-ti so v raziskovanem obdobju predstavljali 42% vseh UO podjetja.

Z anketo je podjetje skušalo ugotoviti predvsem slednje:

- seznanjenost odjemalcev z možnostmi, ki jih prinaša trg;
- kateri je kupčev največji dejavnik pri izbiri dobavitelja ter njihova namera o zamenjavi dobavitelja v prihodnje;
- zadovoljstvo z dosedanjim dobaviteljem ter njihova pričakovanja od svojega dobavitelja, in
- kdo v podjetju odloča o izbiri dobavitelja.

Anketna vprašanja so bila razdeljena v tri sklope. Prvi sklop se je nanašal na splošno poznavanje trga odjemalcev, seznanjenost z EZ, s pravicami, ki jih imajo UO-ji na trgu in obveščenost kupcev o tržnem dogajanju s strani dobavitelja Elektro Gorenjska. Drugi sklop se je nanašal na ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev s ponudbo Elektro Gorenjske. V tretjem sklopu so anketiranci lahko podali svoje mnenje oziroma pripombe na odzivnost ter prijaznost prodajnega osebja podjetja in podali predloge ter vprašanja.

Analiza rezultatov ankete je pokazala sledeče: 27% anketiranih podjetij ne pozna Energetskega zakona in možnosti, ki jih imajo kot kupci na trgu, ostalih 73% je seznanjenih s sprejetjem novega zakona. Odjemalci, ki niso seznanjeni z novimi razmerami, spadajo predvsem v segment malih kupcev. Niti niso seznanjeni s pravicami in z dolžnostmi na trgu, prav tako v prihodnje ne nameravajo zamenjati dobavitelja. To so manjša podjetja, ki nimajo niti časa niti znanja s področja energetike, in zato toliko manj pozornosti namenjajo tem vprašanjem. Odjemalci, ki so seznanjeni z novimi razmerami, spadajo v segment srednjih in velikih kupcev. Veliki kupci imajo večinoma zaposlenega vsaj enega energetika, ki ima velik vpliv na izbiro dobavitelja. Med dejavniki, ki so jih anketiranci navedli pri izbiri dobavitelja, je na prvem mestu cena, zatem ugoden plačilni rok, zanesljivost dobave in zaupanje dobavitelja. Odzivnost osebja in lokacija dobavitelja pri izbiri ne igrata pomembne vloge.

Med dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo kupcev s trenutnim dobaviteljem, so podjetja na prvo mesto postavila zanesljivost dobave EE, nato zaupanje dobavitelju, strokovnost, odzivnost in prijaznost osebja. Manj so kupci zadovoljni z dobavnimi pogoji, predvsem s ceno EE. Kupci pričakujejo, da se bodo cene v novih tržnih razmerah znižale. 80% odjemalcev zaenkrat ne namerava zamenjati dobavitelja, ostalih 20% o tej možnosti že razmišlja. V primeru, da se ne bodo s podjetjem uspeli dogovoriti o znižanju cen ter ugodnejših dobavnih pogojih, bodo pričeli iskati cenejšega dobavitelja. Teh 20% anketirancev spada predvsem v segment velikih kupcev.

Rezultati ankete kažejo, da podjetja niso seznanjena s ponudbo dodatnih storitev podjetja, vendar so zanimive za najširši spekter kupcev. V segmentu velikih kupcev, kjer EE predstavlja velik del stroškov, so zainteresirani za energetske in tehnične svetovanje o smotrni rabi energije ter možnostih znižanja energetskih stroškov v svojem podjetju.

Srednji in veliki kupci so deloma seznanjeni z delovanjem organiziranega trga. Zanima jih predvsem možnost nakupa EE na organiziranem trgu, prav tako tudi možnost uvoza elektrike iz tujine. Omenjeni možnosti zaradi visoke porabe velikih kupcev neposredno vplivata na njihov položaj na trgu. Za skupino srednje velikih kupcev so ključne informacije o zakonodaji na področju reguliranih cen za uporabo elektroenergetskih omrežij oziroma spremembe le-teh.

Na podlagi ankete lahko ugotovimo, kljub temu, da je podjetje najmanjše med distributerji, da Elektro Gorenjska velja za zanesljivega in ugodnega dobavitelja. Na splošno zadovoljstvo kupcev v največji meri vplivata kakovost dobave ter zadovoljstvo s ponudbo, vendar bo potrebno vložiti še veliko naporov v izboljšanje poslovanja s kupci za povečanje konkurenčnosti podjetja na trgu.

5 SWOT ANALIZA

Analizo dosedanjega poslovanja podjetja in njegovega obstoječega stanja lahko strnem v SWOT matriko, kjer so navedene prednosti in slabosti podjetja na eni strani ter priložnosti in nevarnosti na drugi strani. Ta analiza je osnova za ugotavljanje strateških možnosti podjetja, ali izzivov, s katerimi se bo podjetje soočilo na trgu. (Pučko, 1999, str. 133). SWOT analiza je izdelana za področje tržne dejavnosti prodaja EE upravičenim odjemalcem. To poglavje obenem predstavlja tudi osnovo za določanje strateških ciljev podjetja ter nadaljnje razvijanje tržne strategije podjetja Elektro Gorenjska. Najprej predstavljam prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za posamezna področja kot so tržne razmere, ekonomika poslovanja, financiranje, organizacija in kadrovska struktura. Glavne ugotovitve teh področij nato prikazujem strnjeno v SWOT analizi (glej Tab. 4, na str. 23) za tržno dejavnost podjetja.

5.1 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI

Razvoj trga z EE v Sloveniji poteka počasi. V skladu z EZ, bi z začetkom leta 2003 moral biti trg popolnoma odprt, kar ni bilo v celoti doseženo. Država z birokratskimi ovirami zavestno zavira razvoj trga in uvajanje konkurence z namenom zaščite domačega nekonkurenčnega elektroenergetskega sistema pred močnimi tujimi konkurenti in tako do

neke mere še naprej ohranja reguliran monopol⁹. V preteklosti država ni dovoljevala tuji konkurenci vstopa na slovenski energetske trg, zato tudi obstoječa podjetja v panogi niso bila prisiljena k prestrukturiranju in učinkovitemu poslovanju. Tuji konkurenti poslujejo z bistveno nižjimi stroški, kar jim omogoča nižje prodajne cene. Velike vstopne ovire so omogočile petim distributerjem – Elektro Ljubljana, Elektro Maribor, Elektro Celje, Elektro Primorska in Elektro Gorenjska, da so si z medsebojno uskladitvijo cen razdelili trg.

Elektro Gorenjska ima med obstoječimi petimi distribucijskimi podjetji na področju prodaje UO-jem najmanjši tržni delež. Zaradi majhnosti je nevarnost, da postane tarča prevzemov s strani konkurence. Majhen obseg prodaje ne omogoča učinkovitega pokrivanja stroškov, zato na trgu težko konkurira z nizkimi cenami. V prvih dveh letih delovanja trga podjetje ni povečalo tržnega deleža, saj je bil njegov cilj predvsem ohranitev obstoječih odjemalcev, v kar je morala tržna služba vložiti veliko truda. Ocenjujem, da ima podjetje na trgu slab konkurenčen položaj. V prihodnje zaradi večjega vpliva trga in povečanja konkurence od zunaj obstaja nevarnost, da se mu le-ta še poslabša.

Pri analizi prodajnega portfelja podjetja je z vidika doseganja prihodka najpomembnejši segment velikih industrijskih odjemalcev. Naj poudarim, da predstavljajo le 5% vseh UO-jev, vendar porabijo dve tretjini celotne porabljene EE upravičenim odjemalcem. To kaže na veliko odvisnost podjetja od velikih kupcev. Obenem je v tem segmentu pričakovati največjo konkurenco.

Prednost za podjetje predstavljajo dolgoletne izkušnje pri prodaji EE. Elektro Gorenjska ima na svojem distribucijskem področju dobro razvito prodajno mrežo ter vzpostavljene partnerske odnose s kupci. Celovita baza podatkov je osnova za dobro poznavanje specifičnih potreb kupcev. Podjetje poleg dejavnosti prodaje EE hkrati omogoča tudi dostop do distribucijskega omrežja vsem odjemalcem na svojem distribucijskem področju. Tako širina znanja dobavitelja kot tudi učinkovita komunikacija in hiter dostop do informacij je za kupca poglavitni dejavnik pri izbiri dobavitelja. Našteti dejavniki veljajo ključne konkurenčne prednosti Elektro Gorenjske.

Podjetje še vedno deluje pod vplivom nezadovoljstva odjemalcev z dosedanjim poslovanjem javnih distribucijskih podjetij zaradi monopolnega obnašanja do svojih odjemalcev. Odnos s kupci je temeljil predvsem na izdajanju mesečnih faktur. Cene je določala država, kupec ni imel možnosti, da bi vplival na dobavne pogoje. To je slabost, ki jo mora podjetje čim hitreje odpraviti.

⁹V preteklosti je bil za slovenski elektroenergetski sistem značilen reguliran monopol, v katerem je država kot največji lastnik upravljala celoten sistem.

Slabost podjetja je tudi v njegovi slabi pripravljenosti na odprtje trga. V poslovanju je zaznati še veliko okostenelosti, kar se kaže predvsem v pomanjkanju veščin v odnosih s kupci in skromni ponudbi dodatnih storitev (De Corti, 2002, str. 5). Podjetje ima premalo zaposlenih z znanjem s področja trženja. V tržni službi je 6 zaposlenih, kar je mnogo manj s primerljivimi podjetji, ki zaposlujejo v povprečju od 15 do 20 strokovnjakov. Posledica tega je, da podjetje namenja premalo pozornosti raziskavi trga in ostalim marketinškim aktivnostim. V letu 2002 je podjetje v dejavnosti trženja EE poslovalo uspešno. Z večino obstoječih odjemalcev je uspelo podpisati pogodbe o prodaji EE in s tem realiziralo zastavljene cilje.

Na temelju navedenih prednosti in slabosti je izdelana celovita ocena dejavnosti prodaje EE upravičenim odjemalcem, ki je prikazana v tabeli 3, na str. 22. Na osnovi ocen navedenih kazalnikov ocenjujem obstoječi položaj obravnavane dejavnosti v podjetju s skupno oceno srednje.

5.2 OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Na trgu se konkurenca hitro širi. Obstoječa distribucijska podjetja so začela konkurirati med seboj za prevlado na omejenem notranjem trgu. Z nizkimi cenami skušajo povečati tržni delež in razširiti svoj prodajni portfelj izven obstoječih regionalnih okvirov.

Pri sklepanju pogodb z UO-ji za letošnje leto se je odvijala ostra cenovna konkurenca. Pojavili so se novi trgovci, večinoma trgovska podjetja, ki na trgu delujejo v povezavi s tujimi poslovnimi partnerji. Tuje znanje in izkušnje so pomoč pri prodiranju na trg. Pri tem se kaže njihovo usmerjeno tržno delovanje, ki temelji na pridobivanju velikih, komercialno zanimivih odjemalcev EE. Nekaterim trgovcem je že uspelo podpisati prve pogodbe s ciljnim kupci. Podjetje se torej srečuje z novimi konkurenti, pri katerih je pričakovati ostre konkurenčne prijeme za pridobitev ciljnega deleža na trgu.

V kratkem je potrebno računati na prihod tujih konkurentov Evropski energetske sistem obvladuje nekaj velikanov. Le-ti predstavljajo za obstoječa podjetja na domačem trgu veliko nevarnost, saj lahko z nizkimi cenami, kar jim omogoča ekonomija obsega, prevzamejo domače odjemalce. Lahko se celo zgodi, da tuji konkurenti s poceni elektriko spravijo domača elektrodistribucijska podjetja na kolena (Kranjec, 2003, str. 18).

Zaradi vse večje konkurence na trgu je pričakovati, da se bodo cene na prodajnem trgu v prihodnje znižale. Cena EE je obenem glavni dejavnik kupcev pri izboru dobavitelja, le-ti pričakujejo, da bodo cene elektrike v povprečju nižje za deset odstotkov. (Dovč, 2002, str. 49). Podjetje se bo moralo konkurenčnim cenam prilagoditi, če bo hotelo obdržati odjemalce. Pogoj za to je znižanje stroškov poslovanja in povečanje učinkovitosti delovanja na trgu.

Tabela 3: Ocena prednosti in slabosti dejavnosti prodaje električne energije UO-jem

Kazalnik	Ocena					Opombe
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Rast trga			X			Počasno odpiranje trga v Sloveniji, birokratske ovire
Tržni delež				X		Najmanjši tržni delež med distribucijskimi podjetji, prodaja se ne povečuje
Konkurenca				X		Vstop novih konkurentov, boj za porazdelitev moči, cenovna konkurenca
Segmentacija trga				X		Slabo se izvaja
Prodajne poti		X				Razvita prodajna mreža, uveljavljeni poslovni odnosi
Raziskava trga			X			Premalo pozornosti, vendar se izboljšuje
Prilagajanje zahtevam kupcev			X			Prednost imajo veliki odjemalci, preveč se zapostavljajo manjši kupci
Promocijske aktivnosti				X		Premalo pozornosti, vendar se izboljšuje
Ugled podjetja			X			Še vedno vpliv preteklega monopolnega položaja
Organiziranost tržnega oddelka				X		Premalo zaposlenih strokovnjakov
Skupna ocena	SREDNJE					

Podjetje se na nabavnem trgu sooča z velikim cenovnim tveganjem. Slovenski elektroenergetski sistem je tog zaradi omejenih proizvodnih virov. V kratkem času se tako proizvodnja težko prilagaja porabi, posledica tega je, da so cene EE na dnevnem trgu zelo nestanovitne. To povzroča dobaviteljem velika cenovna tveganja. Podjetja imajo večinoma sklenjene bilateralne pogodbe z odjemalci za daljše obdobje po fiksni ceni. V primeru, da se nabavne cene na trgu povišajo, poslujejo z izgubo.

Napovedovanje cen vnaprej je izredno zahtevna in tvegana naloga. Obenem to predstavlja tudi priložnost za podjetje, kajti z ustreznim sistemom za napovedovanje cen se je moč izogniti negotovim cenovnim gibanjem na trgu.

Odprtje trga omogoča podjetju pridobitev odjemalcev iz drugih distribucijskih področij in tako povečanje prodajnega portfelja. Priložnosti za podjetje se kažejo pri razvoju novih storitev v obliki energetskega svetovanja in učinkovite rabe energije ter ponudbe ostalih energentov (celotna energetska oskrba: plin, elektrika, ogrevanje). Priprava ustrezne ponudbe t. i. verižnim odjemalcem¹⁰ predstavlja možnost za širitev prodaje izven svojega geografskega področja.

Načrtovana privatizacija elektrodistribucijskih podjetij ter vstop privatnega kapitala bosta imela velik vpliv na razvoj podjetja v prihodnje. To je obenem priložnost za pridobitev dodatnih znanj. Pri privatizaciji je v ozadju nacionalni interes najti takega strateškega partnerja, ki bi elektrodistributerje razvijal pri vstopanju v povezane dejavnosti, kot je celotna oskrba z vsemi energenti. Distributerjem primanjkuje tovrstnih znanj. Privatizacija je torej za podjetje velika priložnost in ne bojazen. (Tajnikar, 2003, str. 3).

Tabela 4: Povzetek ugotovitev SWOT analize

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvita prodajna mreža ▪ Izkušnje pri trgovanju z električno energijo ▪ Dobro poznavanje kupcev ▪ Energetska znanja, svetovanje na področju energetske oskrbe odjemalcem ▪ Dostop odjemalcev do distribucijskega omrežja ▪ Nova organizacijska struktura ▪ Informacijski sistem za podporo trgovanju 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neučinkovitost poslovanja ▪ Nizek tržni delež ▪ Majhen obseg prodaje ▪ Odvisnost od velikih porabnikov ▪ Slaba pripravljenost na odprtje trga ▪ Pomanjkanje tržnih znanj, neustrezna kadrovska struktura ▪ Nižje cene konkurentov ▪ Skromno vlaganje v marketinško dejavnost
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rast in razvoj trga z EE ▪ Povečevanje porabe EE ▪ Razširitev prodaje na druga geografska področja, pridobivanje novih kupcev ▪ Razvoj novih storitev, energetske svetovanje ▪ Obvladovanje cenovnih in ostalih tveganj na trgu ▪ Vstop privatnega kapitala ▪ Možnost mednarodnega trgovanja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intenzivnejše delovanje konkurence med obstoječimi podjetji ▪ Prihod tujih konkurentov ▪ Zniževanje cen EE ▪ Cenovna in količinska tveganja

¹⁰ Odjemalci, ki imajo odjemna mesta razpršena na različnih distribucijskih področjih, npr. trgovski centri: Mercator, Živila, Spar...

Od 01. 01. 2003 je v Sloveniji uradno odprt zunanji trg z EE, vendar je zaradi tehničnih omejitev energetskega sistema vlada uporabnikom omejila možnost za uvoz in izvoz elektrike. Tako imajo možnost nakupa in prodaje EE v tujini le največji neposredni odjemalci, pet distribucijskih podjetij in HSE. Glede na dodeljene prenosne kapacitete ima Elektro Gorenjska možnost, da naveže poslovne stike s tujimi partnerji za trgovanje z električno energijo in si s tem zagotovi dodaten vir prihodka (Bandur, Jakomin, Skubic, 2002, str. 4, 6).

6 STRATEGIJA PODJETJA NA TRGU

Osnovni cilj Elektro Gorenjske na trgu UO je obdržati dosedanji položaj, pri čemer želi postati kakovosten, zanesljiv in konkurenčen dobavitelj EE (Papler, 2001b, str. 11). Obenem si želi zagotoviti dolgoročen obstoj na trgu, doseči konkurenčno in tržno naravnost ter na učinkovit način izkoristiti svoje znanje in izkušnje.

Glede na prednosti, slabosti, možnosti in ovire (SWOT analiza) podjetja, so glavni elementi strategije Elektro Gorenjske na področju prodaje EE upravičenim odjemalcev naslednji:

- učinkovita organiziranost tržnega oddelka,
- sklepanje strukturiranih pogodb po meri kupcev,
- vloga podjetja ne le zgolj oskrbovalca odjemalcev, ampak predvsem ponudnika storitev in partnerja kupcev,
- odprt in prilagodljiv sistem za potrebe in zahteve kupcev,
- svetovanje ter ponudba novih storitev,
- obvladovanje tveganj na trgu in
- uvajanje marketinške dejavnosti.

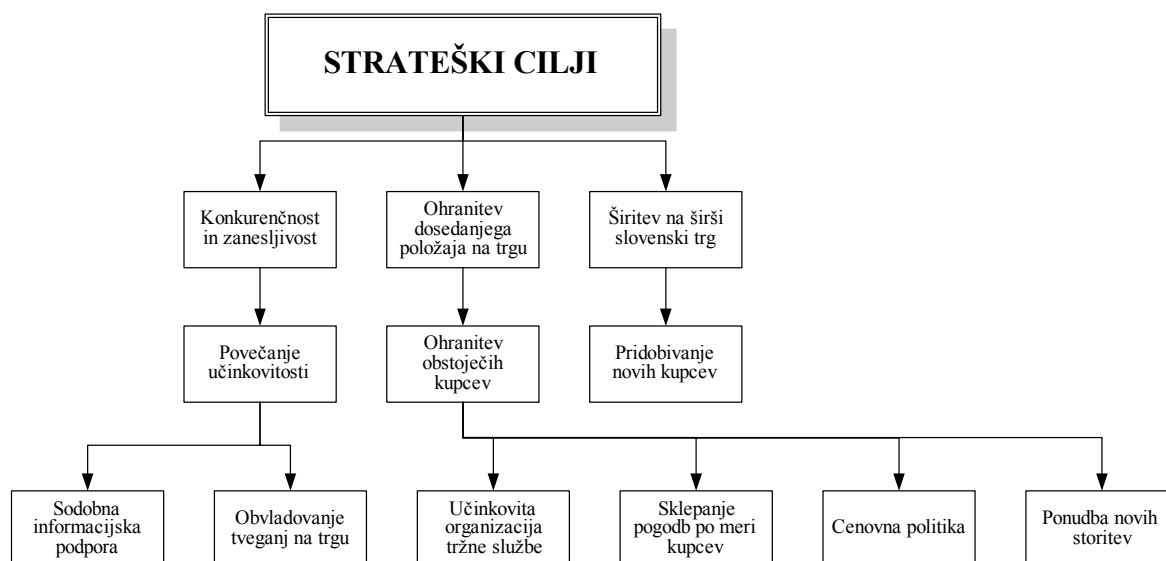
Vsebina obravnavane strategije podjetja je strnjena na sliki 4, ki prikazuje glavne strateške cilje in dejavnike za uresničitev le-teh.

6.1 REORGANIZACIJA ODDELKA ZA TRŽENJE

Glede na zahteve, ki jih postavlja trg, je prisotna potreba po reorganizaciji znotraj oddelka za prodajo EE upravičenim odjemalcem. Če želi biti podjetje uspešno na trgu, potrebuje učinkovito organizacijo, ki je sposobna odgovarjati na vsakodnevne izzive trga.

Med ključne elemente uspešne organiziranosti štejemo hiter pretok informacij, odzivnost na okolje podjetja, jasno opredeljene procese in odgovornosti ter učinkovito komunikacijo navzven in navznoter (Podjed, 2001a, str. 78).

Slika 4: Strateški cilji in ključni dejavniki uspeha



Vir: Lastni podatki.

Trgovanje je potrebno razdeliti na tri pododdelke, ki pokrivajo svoj del tržne dejavnosti (Podjed, 2001a, str. 79):

- oddelek za trgovanje,
- oddelek za upravljanje in analize ter
- oddelek za pogodbe in obračun.

Glavna dejavnost oddelka za trgovanje je kratkoročno in dolgoročno trgovanje z EE. Trgovci opravljajo dve vrsti poslov. En del predstavlja sklepanje bilateralnih pogodb z obstoječimi odjemalci in pridobivanje novih odjemalcev v regiji in izven nje. Drugi del poslov predstavlja trgovanje na organiziranem dnevnem trgu. Njihova naloga je dnevno spremljanje trga ter sklepanje nakupnih in prodajnih poslov. Trgovci morajo poskrbeti za nakup zadostne količine EE, ki jo potrebujejo za oskrbo odjemalcev. Za natančno planiranje potreb je potrebno izdelati vozne rede. To je napoved odjema odjemalcev v določenem časovnem obdobju. Kot osnova za napoved služi obremenitveni diagram vseh odjemalcev, ki predstavlja celotno porabo v določenem časovnem obdobju. Njihova naloga je tudi upravljanje tveganj na trgu. Število trgovcev je odvisno od števila odjemalcev, za primer obravnavanega podjetja bi jih zadostovalo od dva do štiri. Gre za kadre z ekonomsko izobrazbo in osnovnem znanju trgovanja z EE ter strokovnjake elektroenergetske stroke, ki poznajo problematiko napovedovanja porabe EE.

Oddelek za upravljanje in analize skrbi za raziskavo tržišča, analizo potreb kupcev, spremljanje konkurence, itd. Analitiki morajo imeti stalen pregled nad kupci. Določajo podlago za pogajanja trgovcev ter določajo okvire njihovega dela s posameznimi kupci. To vključuje predvsem izdelavo obremenitvenih diagramov posameznih odjemalcev kot

osnovo za analizo odjema le-teh ter kalkulacijo izhodiščnih prodajnih cen za pogajanja z najzahtevnejšimi kupci. Trgovci z večjimi izkušnjami se ukvarjajo s strateškimi kupci, novinci z manjšimi, manj tveganimi skupinami kupcev. Poleg tega izvajajo analizo vseh sklenjenih pogodb z vidika doseganja dobička posameznih kupcev. Njihovo delo zahteva sposobnost preračunavanja ter sprejemanje poslovnih odločitev. To delo opravljajo predvsem kadri z elektroenergetskim ter ekonomskim znanjem. Glede na obravnavano velikost trga v podjetju ocenjujemo, da je potrebno število zaposlenih od dva do štiri.

Oddelek za obračun in pogodbe sodeluje v zadnji fazi procesa trgovanja, ukvarja se predvsem z administracijo sklenjenih pogodb. Zaposleni pregledujejo račune ter spremljajo denarna nakazila sklenjenih poslov trgovcev. V tem delu se torej izvaja finančno računovodska funkcija, ki upravlja vse denarne tokove, vezane na UO-je, kar vključuje tudi preverjanje kreditne sposobnosti kupcev. Naloga tega dela je priprava podatkov ter izdelava periodičnih mesečnih obračunov porabljene EE upravičenim odjemalcem. Ob tem zaposleni redno zbirajo podatke o UO-jih in obenem predstavljajo klicni center za sprejemanje reklamacij in razlago obračunov. Na željo kupcev pripravljajo tudi spremembe variant obračuna. Za opravljanje tega dela so primerni ljudje administrativne stroke, delo, ki ga opravljajo, je pomemben del celotnega tržnega oddelka in mora biti zato natančno opravljeno. Ocenjujemo, da so za opravljanje teh nalog v obravnavanem podjetju potrebni trije zaposleni s srednjo izobrazbo ekonomske smeri.

6.2 SKLEPANJE POGODB

Primerjava razmer pred in po odprtju trga pokaže, da se je položaj tako kupcev kot dobaviteljev spremenil. Na trgu so po novem razmere med kupci in dobavitelji pogodbeno določene. Problematika oskrbe je v primerjavi s preteklimi razmerami postala vsebinsko zahtevnejša. Kupec si mora pogodbeno zagotoviti tako dostop do elektroenergetskega omrežja kot dobavo EE. Dostop in dobava sta dva ločena pojma, ki se v podjetju tudi ločeno izvajata in obračunavata.

Pred odprtjem trga je bila relacija med dobavitelji in odjemalci EE statična. Za trg je bil značilen lokalni monopol dobaviteljev – distribucijskih podjetij, ki so omogočali tako dostop do omrežja kot dobavo EE. Veljal je nekakšen pogodbeni odnos med kupcem in dobaviteljem na osnovi podpisane prijave odjemalca na odjemnem mestu. V pogodbi (prijavi) odjemalca je bila določena priključna moč in predvidena količina prevzete EE. Na ceno kupec ni imel vpliva, saj je bila določena s tarifnim sistemom, sprejetim s strani države. Kupec je lahko kupoval EE le od lokalnega dobavitelja. Kupec, ki je podpisal prijavo, je s tem sklenil pogodbo z izbranim dobaviteljem za nedoločeno obdobje. Zamenjava dobavitelja ni bila možna.

V tržnih razmerah si kupec zagotovi EE, če so izpolnjeni trije pogoji: priklop na omrežje, dostop do omrežja in dobava EE. Pri pristojnem upravljalcu distribucijskega omrežja kupec pridobi elektroenergetsko soglasje za priklop odjemnega mesta na energetska omrežja in z njim sklene pogodbo o dostopu do omrežja. Za dobavo EE mora kupec skleniti ustrezno pogodbo z izbranim dobaviteljem na trgu ali si jo zagotoviti z nakupom na organiziranem trgu.

Upravljalca distribucijskega omrežja zagotavlja uporabniku omrežja – UO-ju dostop do omrežja na podlagi sklenjene pogodbe o dostopu. Pogoj za to je sklenjena pogodba o dobavi z izbranim dobaviteljem na trgu. Cena, ki jo plačuje uporabnik UDO-tu¹¹, določa Agencija za energijo RS (Energetski zakon, 1999). To je fiksna cena in v primerjavi z prodajno ceno za dobavo energije ni predmet pogajanj. Predmet diplomske naloge je strategija trženja dobavitelja, ker dostop do omrežja ni energetska tržna dejavnost, to področje zato ni podrobneje obravnavano.

6.2.1 Bilateralne pogodbe

Sklepanje bilateralnih pogodb o prodaji električne energije predstavlja enega od izzivov podjetja na trgu UO. Dobro poznavanje kupca in zadovoljitev njegovih potreb lahko pomeni veliko konkurenčno prednost podjetja. Dobavitelj, ki bo bolje poznal svoje kupce, tako po posebnostih odjema kot tudi po drugih lastnostih, bo lahko izboljšal svojo ponudbo. Posledično s tem pa cena kilovatne ure ne bo več kupčev odločilen dejavnik pri izboru dobavitelja (Bevk, 2000, str. 8). Pogodba o prodaji EE, ki opredeljuje poslovni odnos med podjetjem in kupcem, mora biti čim bolj prilagojena specifičnosti posameznega kupca in njegovim potrebam, obenem mora zadoščati zahtevam in zmožnostim podjetja. Upravičeni odjemalci želijo pogodbe po meri. Velika pozornost v pogodbah je namenjena opredeljevanju obstoječih tveganj in opredelitvi, za kakšno ceno jih katera od strank prevzame. Obsežna je tudi določitev primerov in posledic neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti, omejitev obveznosti posameznih strank itd. Cilj so torej različne, strukturirane bilateralne pogodbe ali pogodbe po meri (*angl. tailor made contracts*) (Podjed, 2002č, str. 23). To delo zahteva veliko inovativnosti in znanja, saj je pri pripravi pogodb potrebno upoštevati dejansko dinamiko odjema posameznega kupca ter kombinirati različne pogodbene elemente. Pogodba je namreč osnova pogodbenega odnosa, ki določa pogoje dobave EE.

Vsaka bilateralna pogodba mora vsebovati naslednje osnovne elemente (Splošni sporazum EFET, 2003):

- predmet pogodbe (dobava in odjem),
- pravila o odjemu (časovni odjem, tehnična določila o odjemu),
- prevzemno mesto (samostojno ali združena odjemna mesta),

¹¹ Upravljalca distribucijskega omrežja.

- čas trajanja, pogodbeno obdobje,
- cena in vozni red.

Prvi element je opredelitev predmeta pogodbe, to je obveznost prodajalca, da dobavi pogodbeno dogovorjeno količino EE, in obveznost kupca, da to količino tudi prevzame. Dobava energije je v pogodbah lahko različno definirana. V standardnih pogodbah je dobava v pogodbenem obdobju določena na osnovi napovedane porabe odjemalca za to obdobje. Določene pogodbe vsebujejo pasovno dobavo energije, kar pomeni, da kupec za pogodbeno obdobje kupi točno določeno količino EE z vnaprej znano dinamiko. Lahko imamo tudi terminsko dobavo EE, kar vključuje terminske bilateralne pogodbe.

Naslednji element so tehnična določila odjema. Tu je določeno, na kakšno napetost je priključeno posamezno odjemno mesto kupca. Gre za tri standardne razrede: visokonapetostno (VN), srednjenapetostno (SN) in nizkonapetostno (NN) omrežje. Določen je tudi časovni odjem elektrike, ponavadi gre za mesečno obdobje. Nove pogodbe lahko vključujejo tudi dnevno ali tedensko dobavo.

Pogodba vsebuje podatke o odjemnem mestu kupca, kjer pride do prevzema EE. Lahko gre za eno odjemno mesto ali več združenih merilnih mest. Standardne pogodbe vsebujejo eno odjemno mesto, medtem ko se za specifične odjemalce z več odjemnimi mesti, npr. trgovska podjetja, pripravi pogodba za več merilnih mest hkrati. Pri tem se upošteva, kot da je to eno merilno mesto.

V pogodbi mora biti definirano pogodbeno obdobje. V primerjavi z razmerami v reguliranem okolju, kjer so pogodbe veljale za nedoločen čas, se na trgu sklepajo za določeno obdobje. Običajno obdobje je eno ali dve leti, to so dolgoročne pogodbe. Kratkoročne pogodbe so enomesečne ali enotedenske, dnevne ali urne, ki se sklepajo na organiziranem trgu.

Osnovni element pogodbe je cena EE. Le-ta predstavlja za kupce najvažnejši dejavnik pri izbiri dobavitelja. Cena, po kateri dobavitelj prodaja elektriko v pogodbenem obdobju, je lahko fiksna ali spremenljiva v skladu s tržno ceno. Obstajajo tudi različne strukture pogodbenih cen: cena po tarifnem sistemu VT, MT in dosežena konica ter cene standardnih časovnih produktov EE, pasovna energija, trapezna energija in nočna energija. Konkurenčna prednost podjetja se kaže v ponudbi različnih cenikov za obračun energije, zato v nadaljevanje diplomske naloge to obravnavam kot eno od strategij podjetja Elektro Gorenjska na trgu UO.

Napoved voznega reda je obvezen člen bilateralnih pogodb, ki pomeni odjemalčev plan porabe energije v pogodbenem obdobju. Bistvo napovedovanja porabe kupcev je v tem, da na osnovi voznih redov posameznih kupcev dobavitelj kupuje elektriko na nabavnem trgu

za svojo bilančno skupino¹². Vsak UO, ki nastopa na trgu, mora napovedati porabo, saj si le na ta način lahko zagotovi svoj del proizvedene EE. Napovedovanje vozni redov je potrebno zaradi izravnavanja odstopanj med dejansko in napovedano porabo energije v pogodbenem obdobju. Osnovna lastnost elektrike je, da mora biti istočasno proizvedena energija tudi porabljena, kar dejansko ni mogoče doseči, zato v sistemu prihaja do odstopanj. Na trgu je vsak udeleženec odgovoren za izravnavanje povzročenih odstopanj. Prednost v tem primeru za UO predstavlja sklenjena pogodba z dobaviteljem, saj se njegova odstopanja izravnajo znotraj dobaviteljeve bilančne skupine, tako da sam nima dodatnih stroškov odstopanj (Pravilnik o načinu obračunavanja odstopanj oddaje ali odjema električne energije od vozni redov, 2002).

Našteti so le glavni elementi pogodb. Poleg tega posamezna pogodba vsebuje tudi druge elemente, kot so: ostali dobavni pogoji (rok izstavitve računa in rok plačila), višja sila, zavarovanje plačil, ustavitev dobave dobavitelja, prenehanje pogodbe, dodatne storitve itd.

6.2.2 Tehnični elementi bilateralnih pogodb

V vsaki pogodbi o dobavi EE mora biti definiran vozni red oziroma obremenitveni diagram odjema kupca (Papler, 2001a, str. 18). Napoved bo vplivala na končno ceno kupca, čim bolj točna bo napoved, nižja bo cena EE. Splača se torej napovedovati na realni osnovi. Za napovedovanje so najprimernejše izmerjene vrednosti v preteklem obdobju, za kar je potrebno imeti ustrezno merilno napravo.

Dosedanji števcji, ki so omogočali le mesečni odčitek porabe in konične moči, ne zadoščajo kupcu za uspešno delovanje na trgu. Moderna elektronska merilna naprava omogoča merjenje in shranjevanje 15-minutne vrednosti porabe (Papler, 2001a, str. 18). Preko daljinskega prenosa podatkov do centra za obdelavo števnih podatkov pri upravljalcu distribucijskega omrežja pride tudi dobavitelj do podatkov, na osnovi katerih izdelava račun in razne analize. Največja prednost je torej, da imata tako dobavitelj kot kupec podroben vpogled v dnevne diagrame odjema posameznega odjemnega mesta.

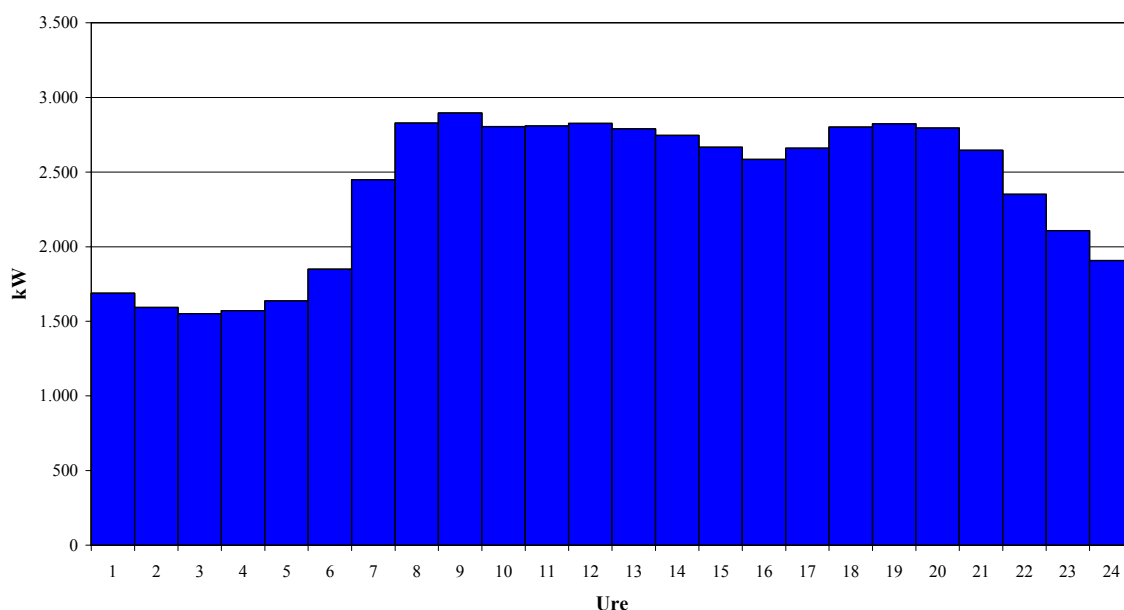
Na podlagi teh meritev je mogoče izdelati obremenitveni diagram posameznega kupca, ki kaže dinamiko porabe EE v določenem časovnem obdobju. Lahko se izdelava za določen dan (delavnik, sobota, nedelja), dnevni diagram odjema ali za mesec, mesečni diagram odjema. Primer dnevnega diagrama (dosežena moč odjemalca v kW v posameznih urah dneva) odjemalca X prikazuje slika 5. Iz poteka urnih obremenitvenih vrednosti je razvidna značilnost porabe EE odjemalca v izbranem delovnem dnevu.

¹² Skupina odjemalcev električne energije istega dobavitelja, ki je organizirana v okviru enega ali več upravljalških območij in za katere se skupno ugotavljajo odstopanja od vozni redov (Pravilnik o načinu obračunavanja odstopanj oddaje ali odjema električne energije od vozni redov, 2002).

6.2.3 Strategija sklepanja bilateralnih pogodb

Odprtje trga z EE zahteva od trgovca, kot je Elektro Gorenjska, povečanje dejavnosti, potrebnih za sklepanje dvostranskih pogodb. Kupci niso več le odjemna mesta, ki ves čas kupujejo elektriko od enega dobavitelja, temveč v primeru, da so nezadovoljni s ponudbo, enostavno zamenjajo dobavitelja. Električna energija se ne kupuje več samo na letni ravni od enega dobavitelja, temveč kupci lahko kupujejo elektriko pri različnih trgovcih doma, v tujini ali na borzi. Pogodbe se lahko sklepajo na urni, dnevni, mesečni, letni ali celo večletni ravni, vendar prevladujejo letne pogodbe.

Slika 5: Dnevni diagram odjema odjemalca X



Vir: Interna gradiva Elektro Gorenjska, 2002.

Obstajata dve vrsti dvostranskih pogodb:

- dobavne pogodbe in
- finančno terminske pogodbe.

Dobavne pogodbe se sklepajo na fizičnem trgu, kjer na osnovi sklenjene pogodbe v pogodbeno določenem času sledi dobava in poraba EE. Izhodišče za določanje cen predstavljajo dobavljena količina, dinamika porabe in tveganje odstopanj kupca (Podjed, 2002c, str. 42).

Izpolnitev finančno terminskih pogodb predstavlja finančna poravnava sklenjenega posla, do fizične dobave EE pa ni nujno, da pride. Gre za sklepanje poslov z izvedenimi finančnimi instrumenti, kjer ista EE lahko večkrat zamenja lastnika, preden je sploh proizvedena ali porabljena. Med izvedenimi finančnimi instrumenti se uporabljajo

standardizirane terminske pogodbe (*futures*), terminski posli (*forward*), opcije (*options*), zamenjave (*swap*) itd. Pri teh pogodbah je cena izvedena iz cene osnovne dobrine, EE. Finančne pogodbe se sklepajo za zavarovanje pred tveganji in iz špekulativnih razlogov. Trgovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti je pogojeno s spremembo cen osnovnega instrumenta (EE), kar pomeni, da mora obstajati dovolj velik in likviden trg z EE, da bi bilo mogoče trgovati s temi instrumenti. Slovenski trg je žal premajhen in slabo likviden, zato se trgovanje s finančnimi instrumenti pri nas še ni uveljavilo (Podjed, 2002b, str. 40).

Strategija Elektro Gorenjske na področju dvostranskih pogodb mora temeljiti na pripravi različnih pogodb, katerih cilj je zadovoljiti različne potrebe posameznih segmentov kupcev. V podjetju se namreč zavedajo, da ima vsak kupec svoje specifične potrebe in želje glede rabe EE. Glede na segmentacijo kupcev v tri segmente se je pri sklepanju pogodb potrebno prilagoditi vsakemu segmentu posebej.

Mali kupci predstavljajo večinski delež v prodajnem portfelju podjetja, zato jim je treba posvečati veliko pozornosti. Ta segment je pomemben tudi z vidika doseganja ekonomije obsega za podjetje. Z majhnimi kupci se sklepajo standardne pogodbe z vnaprej določenimi elementi, kot so: pogodbeno obdobje, cena, roki plačil, način obračuna itd. Pogodbe se ponavadi sklenejo za dve leti, s čimer si kupci zagotovijo fiksno ceno ne glede na gibanje tržnih cen. V primeru zvišanja tržne cene EE je kupec v prednosti. Cena je določena na osnovi tarifnega cenika ter porabe v preteklem obdobju. Zaradi majhne porabe kupci nimajo velike pogajalske moči, da bi si izborili posebne pogoje, vendar je potrebno vsakemu kupcu nuditi možnost, da vpliva na svoje pogoje dobave.

S srednje velikimi in velikimi kupci se sklepajo individualne pogodbe po meri pogodbene stranke. Ta dva segmenta imata v primerjavi z malimi kupci veliko večjo pogajalsko moč in obenem podjetje tu ustvarja največji prihodek. Predvsem za velike kupce velja velika cenovna občutljivost, kar pomeni, da so pripravljene že za majhno cenovno razliko zamenjati dobavitelja.

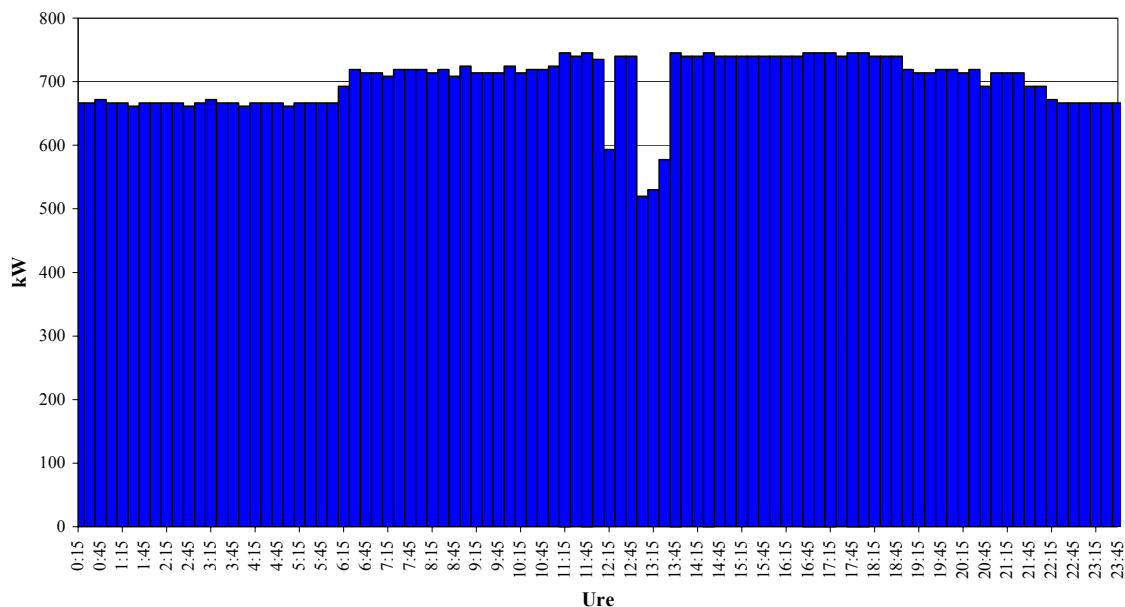
Pri velikih industrijskih odjemalcih EE predstavlja velik strošek, zato pri sklepanju pogodb vse bolj izkoriščajo možnost najetja tržnega posrednika, ki se pogaja z dobavitelji v imenu in na račun kupca. To predstavlja večjo verjetnost za kupca, da sklene pogodbo v veliki meri po njegovih željah. Podjetje se mora na taka pogajanja še posebej pripraviti, kajti cilj je sklenitev posla, ki bo pomenil obojestransko zadovoljstvo.

Da bi se čim bolj približalo zahtevam in željam kupca, mora podjetje ponuditi nove oblike sodelovanja. Primer je ponudba podjetja proizvajalnemu podjetjem, ki neprestano kontinuirano obratujejo s tremi, štirimi izmenami dela. Zanje je značilen izredno izravnani dnevni diagram. Primer dnevnega diagrama proizvajalnega podjetja prikazuje slika 6. Kupec ima možnost, da za pogodbeno obdobje kupi določeno količino EE (pasovne

energije) z vnaprej določeno dinamiko po mesecih. Zakupljeno energijo kupec plača ne glede na to ali jo v pogodbenem obdobju porabi ali ne. Podjetje mu dodatno zaračuna le odstopanja, ki jih kupec doseže. Tovrsten način sodelovanja omogoča kupcu velik prihranek pri stroških energije.

Kupci lahko kupujejo del ali celotno energijo na borzi ali jo uvozijo iz tujine. Tovrsten nakup je primeren za velike kupce, ki imajo enakomerno porabo energije in so sposobni natančno napovedati prihodnje potrebe po EE. Pri tem namreč prevzamejo cenovno in količinsko tveganje. To pomeni tveganje spremenljivih cen in odstopanja dejanske porabe od napovedane (Podjed, 2002č, str. 23).

Slika 6: Značilen dnevni diagram odjema kupca z 24-urnim obratovanjem



Vir: Interna gradiva Elektro Gorenjska, 2002.

Kupec se, na primer lahko odloči, da si bo polovico potreb po energiji zagotovil preko dvostranske pogodbe z dobaviteljem, polovico bo kupoval na borzi, na tedenski podlagi. Podjetje bo v tem primeru na osnovi sklenjene pogodbe s kupcem zanj opravljalo nakup na borzi po točno taki dinamiki, kot jo je napovedal kupec in mu za to zaračunavalo maržo ter odstopanja dejanske porabe od napovedane. Kupec v primeru, da cene na trgu začnejo padati, lahko veliko prihrani. Ceno si zniža tudi z večjo prilagodljivostjo napovedi in dejanske porabe. Kupec svoj nakup na borzi prilagaja tako, da se bo izognil nakupu v času visokih cen na trgu oziroma povečal svoj nakup v času nizkih cen, razliko bo kompenziral z nakupom energije preko bilateralne pogodbe (Upravljanje z električno energijo, 2003).

Kupec lahko del ali celotno energijo s posredništvom trgovca uvaža iz tujine. Pri uvozu sicer ni možne prilagodljivosti nakupa kot pri borzi, saj se v pogodbi določi točna dinamika odjema za celotno pogodbeno obdobje. Posredniški nakup elektrike iz uvoza kupcu omogoča nižjo ceno elektrike. Razlog je v tem, da podjetje kupuje elektriko pri tujih partnerjih za več strank skupaj, kar omogoča razporeditev skupnih stroškov v zvezi s sklepanjem pogodb (bančne garancije, kreditne linije itd.).

Potrebno je poudariti, da pri sklepanju pogodb ni omejitev pri vključevanju različnih faktorjev v pogodbo, kajti vsaka pogodba je izključno dogovor med pogodbenima strankama.

6.3 STRATEGIJA OBLIKOVANJA PRODAJNIH CEN

Trgovec z EE ne more povezovati ceno s kakovostjo (cenovno kakovostna strategija), kajti kakovost je v domeni upravljalca distribucijskega omrežja, ki za zagotavljanje le-te uporabnikom omrežja zaračunava omrežnino. Vir prihodka trgovca je razlika med nabavno in prodajno ceno. Tako je širitev tržnega deleža možna predvsem na osnovi nižjih prodajnih cen podjetja in ponudbi dodatnih storitev.

Distributerji, med njimi tudi Elektro Gorenjska, morajo v skladu z vladnimi določili večinski nakup opraviti pri domačih proizvajalcih (HSE), za to tudi ne prihaja do velikih razlik med nabavnimi cenami trgovcev. Na razlike med prodajnimi cenami podjetij na trgu vplivajo predvsem stroški poslovanja podjetij. Podjetja, ki izhajajo iz preteklega sistema, med njimi tudi Elektro Gorenjska, bremenijo veliki stroški poslovanja. Razlog je dosedanje neučinkovito poslovanje in upravljanje s sredstvi. Trg od trgovca zahteva cenovno konkurenčnost. Ob tem mora upoštevati tudi zaznavanja porabnikov, kajti kupci pričakujejo, da bo odprt trg prinesel znižanje cen, ter se stalno prilagajati trenutni tržni situaciji.

Na področju politike cen mora podjetje spremeniti dosedanje strategijo oblikovanja prodajnih cen. Veljal je tarifni cenik, ki je določal cene za standardne skupine odjemalcev (Tarifni sistem za prodajo električne energije iz elektroenergetskega sistema Slovenije, 1998). Od obstoječih prodajnih cen se je odštel strošek omrežnine, ostanek cene je predstavljal prodajno ceno. Tak sistem določanja cen se v prihodnje na trgu ne more obnesti, saj ne zagotavlja konkurenčnih cen.

Nova politika cen podjetja mora temeljiti na razlikovanju (diferenciaciji) cen med posameznimi segmenti kupcev ter razlikovanju po času. Razlikovanje po času pomeni, da je podjetje pripravljeno občutno znižati cene v času nižje porabe in tako uporabnike pritegniti, da temu prilagodijo svojo porabo. To je sicer že del svetovanja kupcem, kako znižati stroške energije, ki je predstavljeno v nadaljevanju. Razlikovanje na podlagi

segmentiranja pomeni, da se bodo cene EE razlikovale med tremi segmenti kupcev, pri čemer bo podjetje strateško najpomembnejše kupce obravnavalo individualno. Za te kupce bo pogodbeno cena rezultat pogajanj in bo za to tudi individualno določena.

Struktura cene EE je v osnovi sestavljena iz treh elementov. Ločen del predstavljata cena za uporabo omrežja in zagotavljanje sistemskih storitev, ostalo dobavljena energija. Končna struktura cene se razlikuje od odjemalca do odjemalca. Odvisna je od tega, ali ima odjemalec urne meritve porabe EE. Tisti, ki jih imajo, jim dobavitelj lahko ponudi bolj strukturirano ceno, in sicer po časovnih produktih EE.

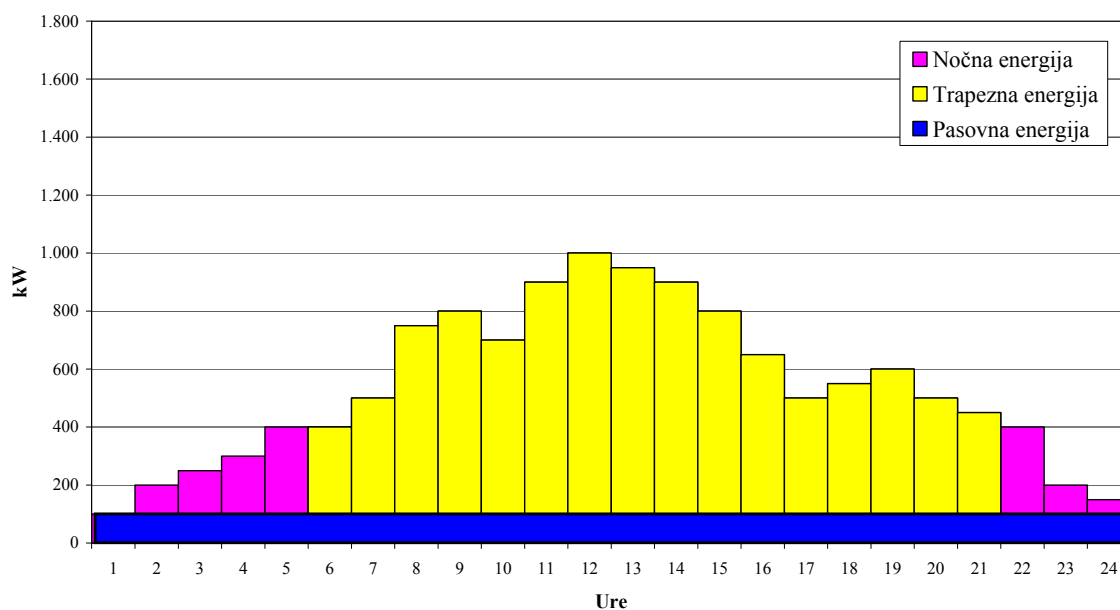
Majhni kupci večinoma nimajo ustreznih urnih meritev. Njim lahko podjetje ponudi dva različna cenika, enotno ceno za porabljeno energijo in tarifno ceno. Cenik z enotno ceno za vse ure in dneve v letu je primeren za kupce, ki niso sposobni sami napovedati svojega odjema. Za vse take kupce dinamično in napovedovanje porabe obvladuje podjetje, vendar kljub temu prihaja do velikih odstopanj. Cena za kWh električne energije je zato tudi nekoliko višja v primerjavi z bolj predvidljivimi kupci. Ta cenik je primeren za dejavnosti, kjer EE ne predstavlja velikega stroška v ceni končnega proizvoda. Sem spadajo šole, vrtci, trgovine in ostale storitvene dejavnosti, ki zaradi narave svojega dela nimajo možnosti vplivati na ekonomično porabo (Možnosti sodelovanja, 2003).

Za majhne kupce in deloma tudi za srednje kupce je primeren tarifni cenik, kjer se EE obračunava ločeno po višji in nižji tarifi. Tarifni cenik je predvsem primeren za tiste, ki imajo željo po racionalni rabi energije, saj vzpodbuja porabo v času male tarife. Kupec je s tem motiviran, da procesov, ki zahtevajo večjo moč, ne izvaja istočasno, kar bi dvigovalo mesečno konično moč. Na ta način torej kupec lahko precej zniža strošek energije.

Velikim kupcem, ki imajo urne meritve, poleg teh dveh cenikov lahko podjetje ponudi produktni cenik. Le-ta je sestavljen iz že omenjenih produktov EE: pasovna (PE), trapezna (TE) in nočna energija (NE), ki se nadalje delijo še na delavniške in vikend produkte. Časovno razdelitev standardnih produktov prikazuje slika 7.

Vsak od navedenih produktov ima svojo ceno. Najvišjo ceno ima trapezna energija (konični odjem), najnižjo nočna energija (nočna poraba) (Produkti na trgu električne energije, 2003). Izračun količine posameznih produktov je narejen na podlagi obremenitvenega diagrama kupca. Z uporabo produktnega cenika kupec tako plača najbolj realno ceno porabljene EE, s prilagoditvijo porabe lahko podjetje izboljša izravnano diagrama in si s tem zniža ceno.

Slika 7: Dnevni diagram s standardnimi produkti električne energije



Vir: Interna gradiva Elektro Gorenjska, 2002.

6.4 UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI

Hitrost in ciljna reakcija sta zelo pomembni. Biti najhitreje pri pravem kupcu. Podjetje potrebuje v vsakem času ažurne informacije o kupcu, da mu lahko nudi optimalen servis. Dejstvo je, da je obvladovanje informacij v sodobnem poslovnem okolju bistvenega pomena pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti.

Podjetje Elektro Gorenjska se mora zavedati, da je mnogo ceneje obdržati obstoječega kupca kot pridobiti novega, zato je potrebno v podjetju graditi sistem za upravljanje odnosov s kupci – CRM (*Customer Relationship Management*).

Upravljanje odnosov s strankami (CRM) je strategija, ki omogoča novim razmeram prilagojene aktivnosti in se osredotoča na poslovne in osebne odnose, kot tudi na tehnične značilnosti posameznega kupca. Temelji na uporabi sodobnega informacijskega sistema za podporo trgovanja. V informacijskem sistemu je zbrana celotna podatkovna baza, ki daje podporo prodaji in marketinški dejavnosti podjetja.

Glavna prednost CRM sistema je, da vse pomembne informacije povezuje v skupen informacijski sistem. Omogoča preglednost podatkov o kupcih. Na enem mestu so zbrani osnovni podatki o kupcih, značilnost njihove porabe, vzorci obnašanja, skupni projekti, kontaktne osebe, zadovoljstvo kupcev, razvijanje partnerskega odnosa, povezave kupcev itd. Zbrani so podatki o sklenjenih pogodbah s kupci, o njihovi dejanski in napovedani porabi EE, ustvarjenem prometu z vsakim kupcem, dobičkonosnosti, o plačilnih navadah

kupcev, opremljenosti merilnih mest z merilnimi napravami itd (CRM-sistem za oskrbovalce energije, 2003).

CRM omogoča spremljanje celotne zgodovine stikov s kupci. Predstavlja podporo za sprotno obveščanje posameznih kupcev preko navadne ali elektronske pošte o tekoči porabi EE in novih ponudbah s strani prodajalca. Obenem je sistem tudi podlaga za analize uspešnosti pri zadovoljevanju strank in ustvarjanju dobička podjetja (CRM-sistem za oskrbovalce energije, 2003).

Sistem za upravljanje s strankami igra pomembno vlogo pri uresničevanju strategije usmerjenosti h kupcu. Z ohranjanjem stalnih stikov s kupci lahko spoznavamo želje kupcev in se tako nanje hitro odzovemo. Povratna informacija o njihovem zadovoljstvu predstavlja osnovo za nadaljnje delo podjetja.

6.5 PRIDOBIVANJE NOVIH KUPCEV

Cilj Elektro Gorenjske je razširiti krog kupcev tudi zunaj obstoječih meja distribucijskih omrežij izven Gorenjske na preostali del trga v Sloveniji. Pri širitvi se mora podjetje usmeriti v segment t. i. verižnih odjemalcev. To so kupci, ki imajo več upravičenih odjemnih mest, razpršenih po različnih lokacijah, lahko tudi na različnih upravljalških območjih. Mednje sodijo predvsem velika trgovska podjetja z razpršenimi trgovskimi centri po vsej Sloveniji, na primer Merkur, Spar, Živila, Mercator itd., prav tako sodijo v to ciljno skupino kupcev tudi večja podjetja, ki v svoji poslovni skupini združujejo več podjetij iz različnih dejavnosti, npr. Poslovna skupina Sava, Gorenje, Poslovni sistem Mercator itd.

Sklenitev pogodb s temi kupci predstavlja za podjetje velik izziv in obenem možnost za povečanje tržnega deleža na trgu. Potrebno je pripraviti ustrezne individualne ponudbe s konkurenčnimi pogoji ter predstaviti kupcu konkretno prednost, da se odloči le za enega dobavitelja.

Verižni odjemalci, ki imajo za posamezna odjemna mesta podpisane pogodbe z različnimi trgovci, se srečujejo z veliko netransparentnostjo dobavnih pogojev. Trgovci namreč postavljajo različne cene, dobavne roke, plačilne roke itd. Za kupca, ki ima tako sklenjene pogodbe z več trgovci, ni ravno prednost z vidika stroškov EE.

Skupen odjem EE za vsa odjemna mesta pri enem dobavitelju kupcu omogoča naslednje prednosti. Z večjo skupno količino odjema si kupec zagotovi bistveno boljše pogoje dobave. Dosežena je večja transparentnost dobave. Večja je preglednost stroškov, saj so lahko stroški porabe vseh odjemnih mest združeni na enem računu. Cena je enaka za vsa

mesta kupca, prav tako roki plačil in dobavni roki. Podjetje ob tem omogoča svetovanje in vodenje analiz za vsa merilna mesta kupca.

Povezovanje porabe več odjemnih mest kupca prinaša sinergijske učinke. Pogoji za agregiranje¹³ je ustrezna ureditev merilnih mest z merilnimi napravami za urno spremljanje porabe ter daljinskim odčitavanjem le-te. Večja skupna količina odjema omogoča kupcu doseganje nižje cene, kar dokazuje naslednji primer (glej poglavje 6.5.1). Agregiranje porabe vodi tudi do zmanjšanja odstopanj napovedane porabe od dejanske. Dnevno gledano, kupec lahko na odjemnih mestih različno odstopa, na nekaterih več drugih manj, neke navzgor (večja poraba od napovedane) in drugje navzdol (manjša poraba od napovedane). Z agregacijo se ta odstopanja med seboj izravnajo, tako da je skupno odstopanje bistveno nižje in s tem tudi nižji strošek elektrike. Podjetje, dobavitelj, mora vsa odstopanja odjemalcev znotraj svoje bilančne skupine poravnati pri upravljalcu prenosnega omrežja (ELES). Posledično te stroške razporeja na kupce glede na njihova odstopanja zato je pomembno znižati odstopanja. Tovrsten način sodelovanja omogoča ciljnim kupcem veliko pridobitev, predvsem znižanje stroškov EE.

6.5.1 Konkreten primer prikazovanja sinergijskih učinkov agregacije

Primer prikazuje agregiranje porabe EE na dveh merilnih mestih kupca XY. Obračun je izveden po produktih, pasovne, trapezne in nočne energije. Ti so izračunani na podlagi urnih meritev dosežene moči za določen dan na dveh odjemnih mestih kupca (glej PRILOGO C). Cena produktov je povsem informativno določena glede na dejanska razmerja med posameznimi cenami produktov na organiziranem trgu (Produkti na trgu električne energije, 2003).

Osnovni namen je primerjava stroškov v primeru ločenega obračuna dobavljene elektrike na dveh odjemnih mestih in agregirane porabe ter utemeljitev dejstva, da se kupcu z agregiranjem porabe več odjemnih mest zniža strošek EE. Primerjava je podana v tabeli 5 in slikovno prikazana s tremi dnevnimi diagrami (glej sliko 8, sliko 9 in sliko 10).

Slika 8 prikazuje dnevni diagram odjemnega mesta 1 kupca XY. V obravnavanem dnevu uporabnik dosega največjo porabo v času trapezne energije. Poraba nočne in pasovne energije je v primerjavi s trapezno majhna, kar se posledično kaže v relativno visokem dnevnem strošku celotne porabljene EE, ki znaša 147.900 denarnih enot.

¹³ Agregiranje pomeni, da več odjemnih mest posameznega kupca obravnavamo kot eno odjemno mesto na osnovi seštevanja porabe.

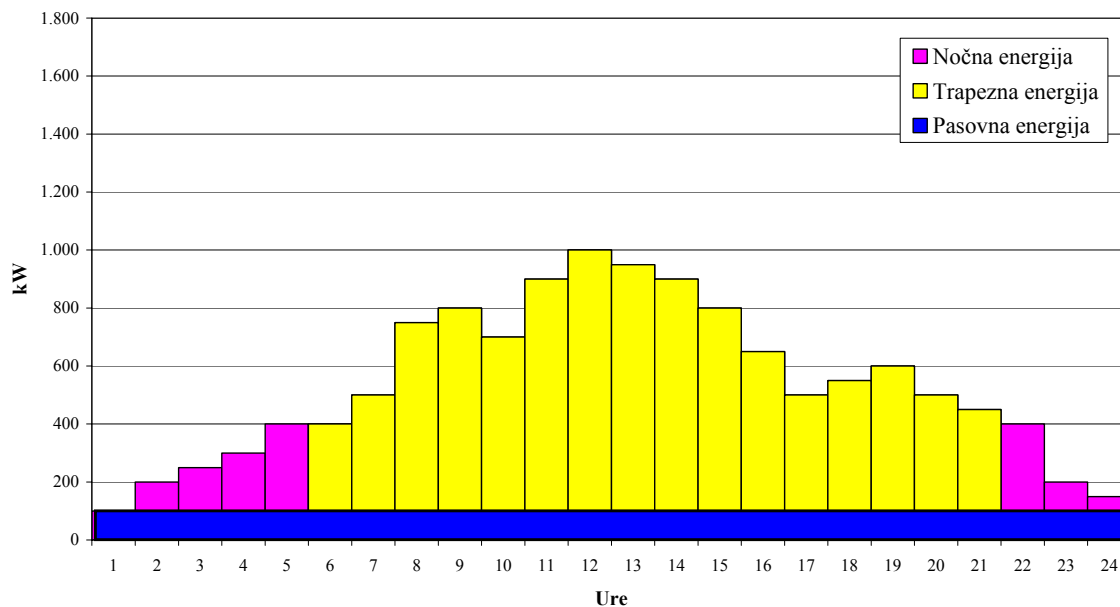
Tabela 5: Primerjava dnevnih stroškov porabljene EE

Produkt EE	Odjemno mesto 1			Odjemno mesto 2			Agregirani odjemni mesti 1 in 2		
	Poraba v kWh	Cena na enoto	Strošek	Poraba v kWh	Cena/enoto	Strošek	Poraba v kWh	Cena/enoto	Strošek
pasovna energija	2.400	8	19.200	7.200	8	57.600	16.800	8	134.400
trapezna energija	9.350	13	121.500	4.050	13	52.650	8.600	13	111.800
nočna energija	1.200	6	7.200	2.150	6	12.900	950	6	5.700
SKUPAJ	12.950		147.900	13.400		123.150	26.350		251.900

Vir: Interna gradiva Elektro Gorenjska, 2002 in lastni izračuni.

Slika 9 prikazuje dnevni diagram odjemnega mesta 2 kupca XY. V obravnavanem dnevu dosega največjo porabo v času pasovne energije, poraba preostale (vršne energije)¹⁴ energije je relativno nižja v primerjavi s prvim odjemnim mestom. Drugo odjemno mesto ima ugodnejšo strukturo odjema kot prvo, kar se kaže posledično v relativno nižjem dnevnem strošku celotne porabljene EE, ki znaša 123.150 denarnih enot.

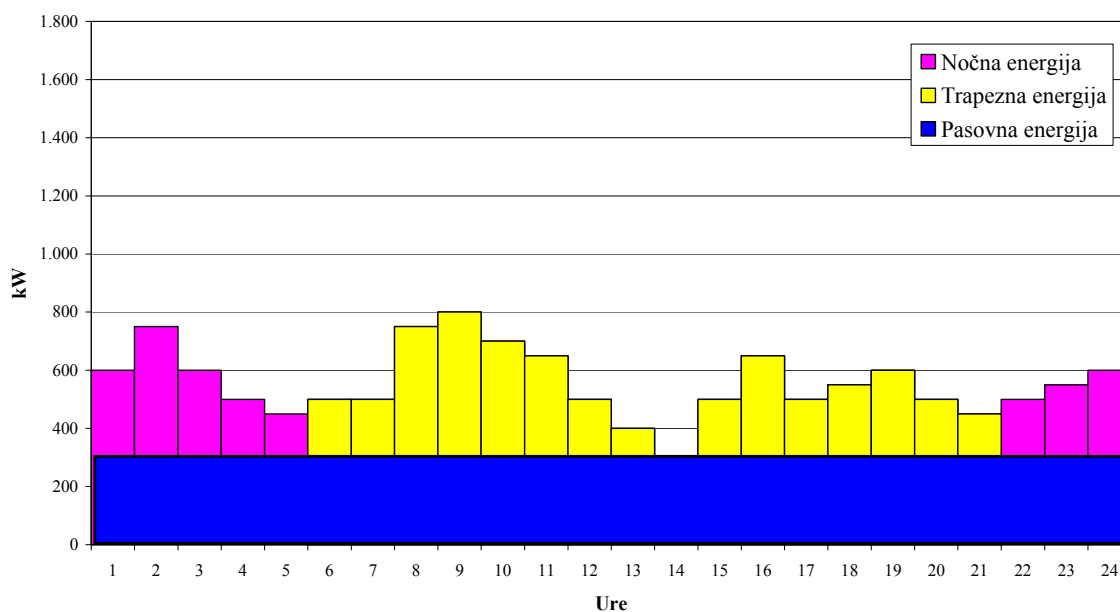
Slika 8: Dnevni diagram odjemnega mesta 1, kupca XY z določenimi produkti EE



Vir: Tabela v PRILOGI C.

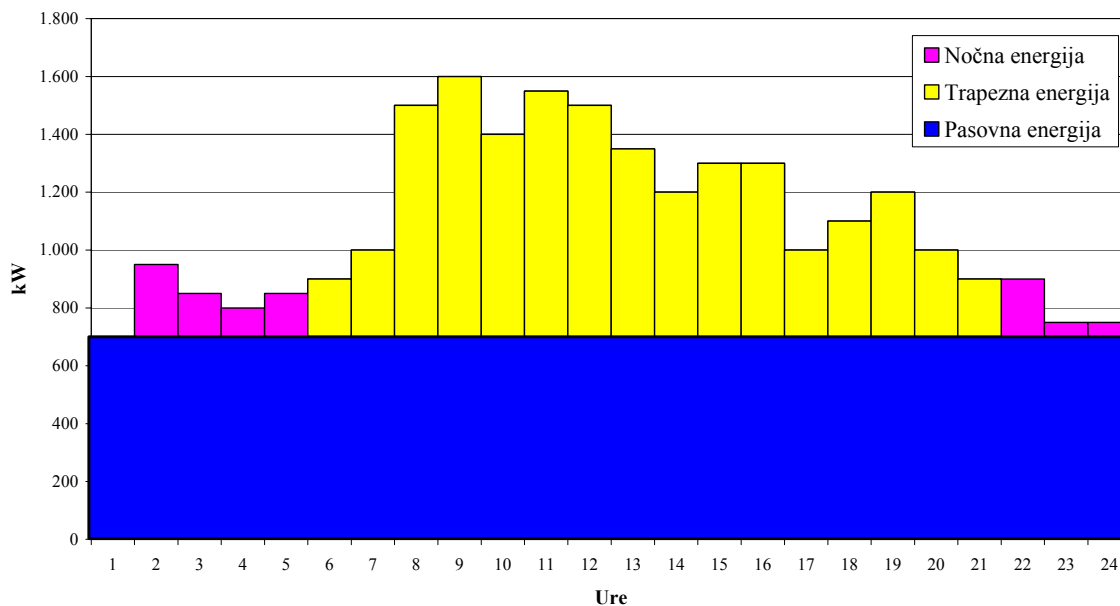
¹⁴ Produkte električne energije lahko razdelimo na pasovno in vršno energijo, vršna energija je nočna in trapezna energija skupaj.

Slika 9: Dnevni diagram odjemnega mesta 2, kupca XY z določenimi produkti EE



Vir: Tabela v PRILOGI C.

Slika 10: Agregiran dnevni diagram kupca XY z določenimi produkti EE



Vir: Tabela v PRILOGI C.

Agregiranje porabe na več odjemnih mestih vpliva na znižanje stroškov EE. V obravnavanem primeru kupca XY znaša dnevni strošek agregirane porabe 251.900 denarnih enot. Skupni dnevni strošek porabe dveh merilnih mest obravnavanih posebej znaša 271.050 denarnih enot. Z agregacijo se je strošek znižal za 7% na dnevni ravni. Na mesečni ravni bi to pomenilo precejšnje znižanje. Razlog za tako znižanje je v boljšem

izravnavanju diagrama, saj se je z agregiranjem povečala količina pasovne, cenejše energije in zmanjšala količina trapezne, dražje energije.

6.6 SVETOVANJE IN PONUDBA DODATNIH STORITEV

Kupci potrebujejo dodatno podporo s strani prodajalca, da jih obvešča o novostih na trgu, jim svetuje, odgovarja na njegova vprašanja itd. S primerno organizacijo znotraj tržne službe v podjetju je potrebno zagotoviti, da lahko kupec na enem mestu opravi vse stike, ki so potrebni. Za kvalitetno upravljanje storitev je zato potrebno, da ponudniki sodelujejo z ostalimi poslovnimi enotami, predvsem z UDO-jem.

Manjši in srednji kupci povprašujejo po podobnih informacijah. Večinoma niso seznanjeni z razmerami in zakonodajo v zvezi s trgom EE. Njihova vprašanja se tako pogosto nanašajo na razlago splošnih dobavnih pogojev in osnovnih pojmov, povezanih s trgom. Pomembno vlogo pri tem ima klicni center (*angl. call center*) v podjetju, kjer gre za sprejemanje telefonskih klicev in neposredno odgovarjanje na razna vprašanja kupcev. Manjšim kupcem je potrebno posredovati letne statistike porabe EE, dajati informacije o kontaktnih osebah znotraj podjetja, izdelovati preračune stroškov za različne cenovne scenarije ter preračune stroškov na podlagi predvidene porabe. Svetovanje malim kupcem je bistveno manj zahtevno od svetovanja velikim, ni pa zato nič manj pomembnejše.

Veliki kupci zahtevajo drugačen pristop. Velika podjetja imajo organizirane svoje energetske službe in strokovni kader, ki je seznanjen z razmerami na trgu. Svoje vloge UO-ja se zato dobro zavedajo. Pri njih je potrebno na osnovi skupnega sodelovanja določiti, katere storitve so za posameznega kupca zanimive in najbolj ustrezne. Veliki kupci pričakujejo od prodajalca celovito svetovanje, kar pomeni, da mora biti prodajalec obenem v vlogi njihovega skrbnika. V ta namen imajo v podjetju Elektro Gorenjska za glavne strateške kupce dodeljene t. i. skrbnike. To so posamezni prodajalci, katerih naloga je stalno vzdrževanje stika in poslovnega odnosa z njimi.

Če pogledamo razvitejše evropske trge z električno energijo, na primer v Nemčiji in Angliji, trgovci električne energije ponujajo naprednejše storitve, kot so: avtomatsko odčitavanje podatkov o stanjih na odjemnih mestih kupca, avtomatski prenos le teh in na podlagi tega elektronsko izstavljanje računov ter možnost elektronskega plačevanja računov za elektriko. Podjetje mora spremljati tuje konkurente in tako hitreje prenašati nove ideje ter jih uveljavljati v svoji ponudbi.

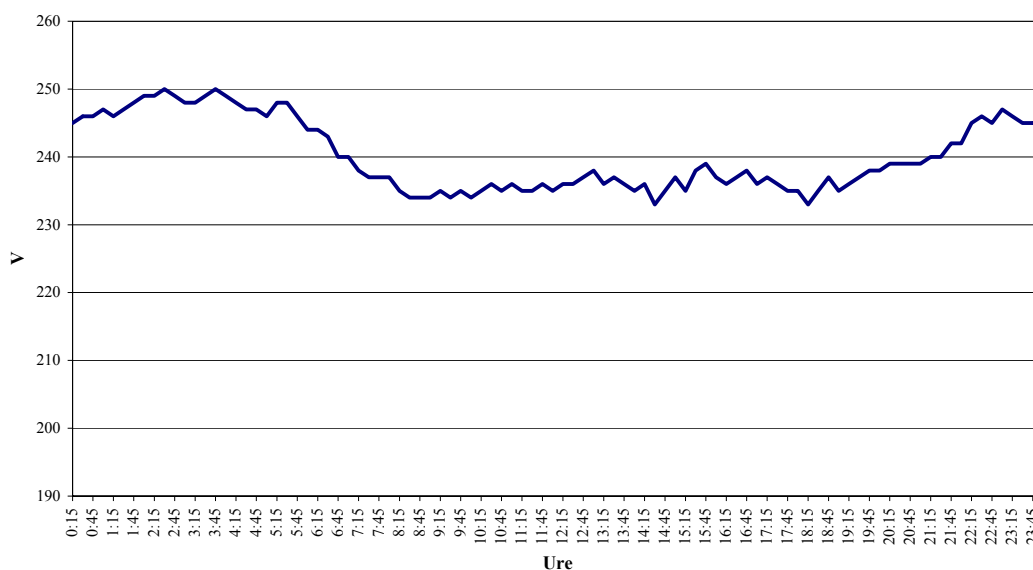
V zadnjem času je poudarjen pomen varčevanja z električno energijo. Tržne razmere vzpodbujajo porabnike k racionalni rabi EE. Pri tem podjetje lahko prevzame vlogo svetovalca. Z zasledovanjem diagrama odjema kupcu svetuje, na kakšen način lahko racionalizira svoj odjem in s tem zniža stroške električne energije. Znižanje stroškov

električne energije dosežemo z naslednjimi ukrepi: zniževanje odstopanj – prilagajanje dejanske in napovedane porabe, izogibanje istočasnemu vklopu velikih bremen, združevanje odjemnih mest ter z drugimi podobnimi ukrepi. Ukrep, s katerim podjetje na učinkovit način vzpodbuja kupce k racionalni porabi, je prikazan v naslednjem primeru.

6.6.1 Racionalna poraba električne energije na primeru Petrola, d. d.

Vzemimo večji Petrolov bencinski servis, ki obratuje 24 ur na dan, in analizirajmo tipične porabnike električne energije, to so svetila. Določena svetila na tem bencinskem servisu bodo svetila vseh 24 ur v dnevu. V prvem grafu (glej sliko 11) je prikazana napetost omrežja, na katero so priključena omenjena svetila. Vidimo, da napetost omrežja močno niha. V nočnem času je napetost višja v primerjavi z dnevom, ker je energetsko omrežje manj obremenjeno kot v dnevnih konicah, ko večina porabnikov deluje. Napetost posredno vpliva na porabljeno električno energijo, zato bo poraba svetil nihala. V nočnem času bo višja kot podnevi, posredno bo zato tudi strošek ponoči višji.

Slika 11: Napetost omrežja v izbranem dnevu



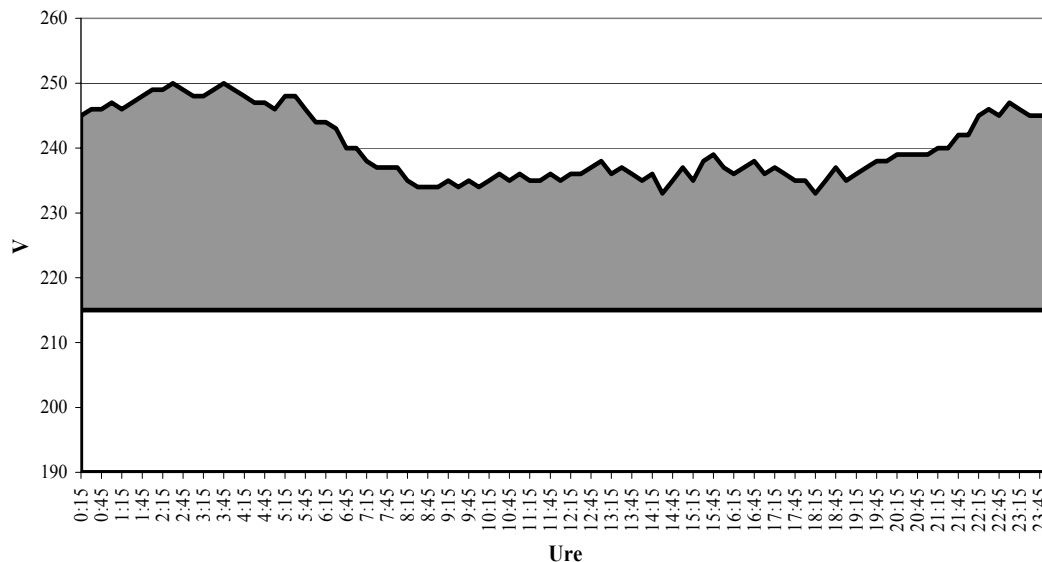
Vir: Tabela v PRILOGI D.

Podjetje s svojim znanjem lahko svetuje Petrolu, naj investira in vgradi napravo, imenovano omejevalnik napetosti (Interna gradiva Elektro Gorenjska, 2002). Ta naprava napajalno napetost svetil omeji na neko konstantno vrednost. Posledica delovanja omenjene naprave je prikazana na sliki 12.

Za svetilo je tovarniško določena deklarirana napetost delovanja npr. od 200 do 250 V. Torej bodo svetila zadostno svetila tako pri napetosti 200 V, kot tudi pri napetosti 250 V. V našem primeru vzemimo, da napajalno napetost svetil z vgrajeno napravo omejimo na

konstantno napetost 215 V. Razlika med napetostjo omrežja in napetostjo, na katero so dejansko priključena svetila, posredno pomeni razliko v porabljeni energiji oziroma prihranek energije. Dnevni prihranek energije za en sam Petrolov servis je izračunan v tabeli v PRILOGI D. Ob upoštevanju, da ima Petrol 283 servisov je prihranek lahko že znaten.

Slika 12: Omejitev napajalne napetosti svetil



Vir: Tabela v PRILOGI D.

Podjetje bi lahko podobno svetovalo tudi ostalim kupcem, ki imajo drugačne porabnike električne energije, zamišljeni varčevalni ukrepi pa imajo podoben učinek.

6.6.2 Energetski inženiring

Vstop na področje povezanih dejavnosti predstavlja za podjetje veliko tržno priložnost. Podjetje bo v bodoče ponujalo dodatno storitev UO-jem, to je paketna ponudba plina in električne energije. Storitve bo namenjena ozkemu krogu odjemalcev, to so veliki industrijski porabniki ter verižni odjemalci. Storitve odjemalcu omogoča znižanje celotnih energetskih stroškov in povečanje učinkovitosti poslovanja, posredno s tem pa zagotavljanje njegove konkurenčne prednosti. Elektro Gorenjska načrtuje, da bo s tem prevzela nekaj velikih kupcev svojim neposrednim distribucijskim konkurentom in tako povečala svoj tržni delež na domačem trgu. Na področju ponudbe kompletne energetske oskrbe se bo srečalo z dvema velikima konkurentoma, to sta Istrabenzovo hčerinsko podjetje Istrabenz Energetski sistemi d. o. o. ter Petrol d. d.

Za izvajanje paketne oskrbe bo Elektro Gorenjska morala poiskati domačega strateškega partnerja, ki se ukvarja s plinsko oskrbo in ima bogate strokovne izkušnje s poslovanjem v

tej panogi; samo podjetje namreč nima ustreznega znanja pri oskrbovanju s plinom. Skušalo bo najti partnerja, ki bo skupaj s podjetjem pripravljen vlagati in razvijati skupno blagovno znamko na področju zagotavljanja paketne oskrbe plina in električne energije. Pri izvajanju tovrstnih energetskega projektov je razširjena prodajna mreža Elektro Gorenjske velika prednost, saj omogoča hitrejšo navezavo stikov s kupci. Naloga podjetja pri tem bo predstavitev storitve svojim odjemalcem in pridobitev potencialnih kupcev teh storitev.

6.7 TRŽNO KOMUNICIRANJE

Trg z električno energijo UO je med-organizacijski trg z manjšim številom kupcev, zato je neposredno trženje najučinkovitejši način tržnega komuniciranja. Kljub temu podjetje ne more z vsemi kupci vzpostaviti direktnega osebnega kontakta. V segmentu majhnih kupcev poteka komuniciranje predvsem v pisni obliki in s telefonskim posredovanjem. Pogodbe oziroma ponudbe o prodaji ter razne pisne informacije se pošiljajo naslovljenim kontaktnim osebam kupcev. Pri tem včasih prihaja do raznih nesoglasij in nerazumevanj kupcev, ki se v večini primerov rešijo s telefonskim pogovorom.

Z velikimi kupci se vzpostavlja osebni kontakt. Za nakup EE v večjih podjetjih so namreč pristojni tehnični direktorji, direktorji nabavnega sektorja, nemalokrat je v vlogi odločevalca tudi generalni direktor. Pristojnim osebam se najprej pošlje pisne ponudbe, temu sledijo telefonski razgovori in dogovor za sestanek; na koncu so na vrsti pogajanja. Pri pogajanjih je malokrat dogovor dosežen že na prvem sestanku. Velikim kupcem podjetje prireja tudi enkrat letno informativno srečanje, kjer jih seznanja z novostmi na trgu.

7 SKLEP

Osnovni cilj Elektro Gorenjske na trgu prodaje električne energije upravičenim odjemalcem je obdržati dosednji položaj, pri čemer želi postati kakovosten, zanesljiv in konkurenčen dobavitelj električne energije. Obenem si želi zagotoviti dolgoročen obstoj na trgu, ki bo temeljil na konkurenčni in tržni naravnosti.

Pri pripravi razvojne strategije Elektro Gorenjske sem se osredotočila na segment trga upravičenih odjemalcev in pri tem skušala opredeliti glavne smeri delovanja podjetja na tem trgu. Glede na dejavnike v okolju in znotraj podjetja mora strategija temeljiti na naslednjih ključnih dejstvih. Za doseg konkurenčnosti na trgu ni dovolj le osnovna oskrba kupcev z energijo, temveč je potrebno kupcem zagotavljati celovito energetske ponudbo, ki bo poleg osnovnega produkta dopolnjena z novimi izdelki in storitvami.

Pri pripravi bilateralnih pogodb mora podjetje izhajati iz poznavanj značilnosti posameznih segmentov kupcev. Cilj je zadovoljiti različne potrebe kupcev. V podjetju se namreč zavedajo, da ima vsak kupec svoje specifične značilnosti glede rabe električne energije, čemur se je potrebno prilagoditi.

Politiki cen je potrebno nameniti veliko pozornosti, saj v tržnih razmerah cena predstavlja ključni dejavnik izbora dobavitelja. Priprava cenikov, prilagojenih različni strukturi porabe, je lahko konkurenčna prednost podjetja. Pomembno vlogo pri vzpostavljanju sistema, usmerjenega h kupcu, igra ohranjanje stalnih stikov s kupci in učinkovito tržno komuniciranje. Le tako je moč spoznati želje kupcev in se nanje hitro odzvati.

Eden od ciljev Elektro Gorenjske je razširitev svojega prodajnega portfelja tudi na druga distribucijska področja v Sloveniji. Pri tem naj se podjetje usmeri na ciljni segment kupcev, to so verižni odjemalci. Menim, da odprt trg z električno energijo ob vseh tveganjih in negotovostih, ki jih prinaša, predstavlja odlično priložnost za Elektro Gorenjsko. Trg je tisti, ki bo dal pravo oceno uspešnosti podjetja. Kakršnakoli bo ta ocena, je za podjetje dobro, da vidi, kaj dela prav in kaj ne, in na kakšni osnovi naj gradi prihodnost.

TRG Z ELEKTRIČNO ENERGIJO JE IZZIV ZA VSAKEGA UDELEŽENCA, ALI BO TA IZZIV, KI JE OBENEM PRILOŽNOST ZA USPEH SPREJEL, JE ODVISNO OD NJEGA SAMEGA.

8 LITERATURA

1. Bandur Simona, Jakomin Miro, Skubic Minka: Na pragu odprtja zunanjega trga. Naš stik, glasilo slovenskega elektrogospodarstva, Ljubljana, 2002, oktober, str. 4, 6.
2. Bevk Alma: Tarifni sistemi in ure: Distributerji bodo spodbujali varčevanje. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 14, str. 8.
3. De Corti Borko: Prihaja čas, ko bodo kupci postali kralji? Večer, Maribor, 09.12.2002, str. 5.
4. Dovč Franci: Odpiranje s figo v žepu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 47, str. 47–50.
5. Jakomin Miro, Papler Drago: Kako do boljših in cenejših storitev oskrbe. Naš Stik, glasilo slovenskega elektrogospodarstva, Ljubljana, 2001, februar, str. 24–25.
6. Janjič Brane: Slovenija postaja neto uvoznica elektrike. Naš stik, glasilo slovenskega elektrogospodarstva, Ljubljana, 2003, februar, str. 34–35.
7. Jeran Tanja, Skubin Gorazd, Štraus Boris: Prvo leto delovanja organiziranega trga z električno energijo v Sloveniji. Zbornik referatov Sloko CIGRE. Portorož : 6. konferenca slovenskih elektroenergetikov, 2003, str. 55–59/C5-12.
8. Kenda Albina: Liberalizacija energetskega trga skoraj nared. Finance, Ljubljana, 9.6.2003, str. 7.
9. Klemenc Andrej. Odpiranje trga z električno energijo v Sloveniji.
[URL: <http://www.ljudmila.org/sef/stara/klemencelpotr.html>], 16.5.2003.
10. Kokolj Franc: Nikoli več tako, kot je bilo. Naš stik, glasilo slovenskega elektrogospodarstva, Ljubljana, 2001, januar, str. 22–23.
11. Koritnik Jože, Smolar Lidija: Licence niso večne. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 47, str. 67–68.
12. Kranjec Samo: Elektrosistema ne bi smeli prepustiti tujcem. Finance, Ljubljana, 12.5.2003, str. 18.
13. Križanič France: Obeti niso slabi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 47, str. 61.
14. Papler Drago: Elektro Gorenjska d.d. Z najugodnejšimi pogoji za upravičene odjemalce. Naš stik, glasilo slovenskega elektrogospodarstva, Ljubljana, 2001a, april, str. 16–19.
15. Papler Drago: Cilj, ohranitev dosedanjih kupcev. Naš stik, glasilo slovenskega elektrogospodarstva, Ljubljana, 2001b, julij/avgust, str. 11.
16. Papler Drago: Marketing kot temeljna podpora v tržnem sistemu. Naš stik, glasilo slovenskega elektrogospodarstva, Ljubljana, 2001c, oktober, str. 24–25.
17. Papler Drago et al.: Elektro Gorenjska: 1990 – 2000: kronološki almanah razvoja Elektro Gorenjska. Kranj : Elektro Gorenjska, 2001č, december, 130 str.

18. Podjed Klemen: Kritična analiza kupoprodajnih odnosov na odprtem trgu z električno energijo v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001a, 95 str., 6 pril.
19. Podjed Klemen: Vrste trgov na odprtem trgu z električno energijo 2. Naš stik, glasilo slovenskega elektrogospodarstva, Ljubljana, 2002b, april, str. 40–42.
20. Podjed Klemen: Nekateri novi vidiki odnosov med kupci in prodajalci elektrike. Naš stik, glasilo slovenskega elektrogospodarstva, Ljubljana, 2002c, maj, str. 42–43.
21. Podjed Klemen: Veliki izzivi odpiranja trga. Naš stik, glasilo slovenskega elektrogospodarstva, Ljubljana, 2002č, september, str. 21–23.
22. Podjed Klemen: Kako se znajti v tarifni džungli? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002d, 47, str. 58–59.
23. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja: s primeri iz prakse. Ljubljana : GV Založba, 2002. 531 str.
24. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
25. Repnik Majda: Odpiranje trga električne energije v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 48 str.
26. Skok Jože: Začetek delovanja podjetja Apt Power trading Slovenija. Naš stik, glasilo slovenskega elektrogospodarstva, Ljubljana, 2002, januar, str. 44–45.
27. Tajnikar Maks: Koliko distributerjev bi Tajnikar v resnici "pognal na cesto"? Finance, Ljubljana, 13.01.2003, 7, str. 3.

9 VIRI

1. Delovanje dnevnega trga. Ljubljana : Borzen, organizator trga z električno energijo, d.o.o., 2001. 38 str.
2. Energetski zakon (Uradni list RS, št. 79/99 in 08/00).
3. EVI: CRM-sistem za oskrbovalce energije.
[URL: <http://www.cursor.de>], 13.8.2003.
4. Interna gradiva Elektro Gorenjska, 2002.
5. Letno poročilo 2002. Kranj : Elektro Gorenjska, d.d., 2003. 19 str.
6. Letno poročilo 2002. Ljubljana : Elektro Slovenija d.o.o., 2003. 60 str.
7. Možnosti sodelovanja. Ljubljana : Elektro Ljubljana, d.d.
[URL: <http://www.elektro-ljubljana.si/defaultwww.cfm?Jezik=Si&ID=04020105>], 9.4.2003.
8. Poročilo o delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2001. Maribor : Agencija za energijo RS, 2002. 37 str.
9. Pravila za delovanje trga z električno energijo (Uradni list RS, št. 30/01).
10. Pravilnik o načinu obračunavanja odstopanj oddaje ali odjema električne energije od vozniških redov (Uradni list RS, št. 83/02).

11. Produkti na trgu električne energije. Ljubljana : Borzen, Organizator trgovanja z električno energijo, d.o.o.
[URL: <http://www.borzen.si/predstavitev/borzen.html>], 12.6.2003.
12. Seznam imetnikov pravnomočnih licenc za opravljanje energetske dejavnosti. Ljubljana : Agencija za energijo RS.
[URL: <http://www.agen-rs.si/frames.asp>], 22.8.2003.
13. Slovar strokovnih izrazov za trg z električno energijo. Ljubljana : Slovensko društvo elektroenergetikov, 2003. 133 str.
14. Splošni sporazum EFET.
[URL: <http://www.efet.org>], 7.5.2003.
15. Tarifni sistem za prodajo električne energije iz elektroenergetskega sistema Slovenije (Uradni list RS, št. 84/98).
16. Upravljanje z električno energijo. Ljubljana : Elektro Ljubljana, d.d.
[URL: <http://www.elektro-ljubljana.si/defaultwww.cfm?Jezik=Si&ID=04020104>], 9.4.2003.
17. Uredba o načinu izvajanja gospodarskih javnih služb s področja distribucije električne energije (Uradni list RS, št. 54/00).
18. Uredba o splošnih pogojih za dobavo in odjem električne energije (Uradni list RS, št. 117/02 in 21/03).

10 SLOVAR TUJIH IZRAZOV

agregiranje	združevanje
avkcijsko trgovanje	javno licitiranje cen električne energije
bilateralno	dvostransko
call center	klicni center
CIGRE	Council International des Grands Réseaux Électriques – Mednarodna organizacija za velike energetske sisteme
CRM	Customer Relationship Management – upravljanje odnosov s strankami
deregulacija	zmanjšanje poseganja države v urejanje oskrbe z električno energijo
diferenciacija	razlikovanje
dispečiranje	načrtovanje in vodenje ravnotežja med proizvodnjo in obremenitvijo sistema
EFET	European Federation of Energy traders – Evropsko združenje trgovcev z energijo
forward	nestandardizirani terminski posel
futures	izvedena finančna terminska pogodba
interkonekcija	prenosna povezava med prenosnimi sistemi za izmenjavo električne energije
liberalizacija trga električne energije	proces odpiranja trga z električno energijo z odpravljanjem posebnih ali izključnih pravic
option	opcija
pool	združenje
regulirana dejavnost	storitev v javnem interesu, ki jo zakon opredeljuje kot javno storitev
single buyer	pooblaščen kupec, oseba odgovorna za upravljanje prenosnega sistema in/ali za nakup in prodajo električne energije
SLOeX	indeks električne energije na organiziranem trgu električne energije v Sloveniji
swap	zamenjava
SWOT analiza	analiza prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnost
tailor made contract	pogodba po meri
transparentnost	nazornost

11 PRILOGE

PRILOGA A: Seznam imetnikov pravnomočnih licenc za opravljanje energetske dejavnosti trgovanja na organiziranem trgu z EE

PRILOGA B: Poštna anketa, ki jo je izvedlo podjetje Elektro Gorenjska

PRILOGA C: Tabela urnih vrednosti dosežene moči v kW odjemalca XY

PRILOGA D: Tabela dnevnega prihranka energije

PRILOGA A: Seznam imetnikov pravnomočnih licenc za opravljanje energetskih dejavnosti trgovanja na organiziranem trgu z EE

TRGOVANJE NA ORGANIZIRANEM TRGU Z ELEKTRIČNO ENERGIJO			
Št.	Imetnik licence	Sedež	Veljavnost licence
1	Elektro Maribor d.d.	Maribor	13.4.2001 do 13.4.2006
2	Elektro Primorska d.d.	Nova Gorica	20.4.2001 do 20.4.2006
3	C & G d.o.o.	Ljubljana	20.4.2001 do 20.4.2006
4	ELGOR, d.o.o.,	Velenje	20.4.2001 do 20.4.2006
5	GORENJE GTI, d.o.o.,	Velenje	20.4.2001 do 20.4.2006
6	PETROL d.d.	Ljubljana	20.4.2001 do 20.4.2006
7	KOVINTRADE d.d.	Celje	20.4.2001 do 20.4.2006
8	PETROL-ENERGETIKA RAVNE, d.o.o.	Ravne na Koroškem	23.4.2001 do 23.4.2006
9	Savske elektrarne Ljubljana, d.o.o.,	Medvode	4.5.2001 do 4.5.2006
10	Elektrokovina - Svetilke d.o.o.	Maribor	7.5.2001 do 7.5.2006
11	Elektro Gorenjska d.d.	Kranj	14.5.2001 do 14.5.2006
12	VODOSIL, d.o.o.,	Laško	14.5.2001 do 14.5.2006
13	KATRONIK- Hojnik Karla s.p.	Orehova vas	17.5.2001 do 17.5.2006
14	AC KONIM d.o.o.	Ljubljana	18.5.2001 do 18.5.2006
15	TRGEL d.o.o.	Ljubljana	5.6.2001 do 5.6.2006
16	Elektro Ljubljana d.d.	Ljubljana	13.6.2001 do 13.6.2006
17	Elektro Celje, d.d.	Celje	13.6.2001 do 13.6.2006
18	Energetski sistemi d.o.o.,	Trbovlje	18.6.2001 do 18.6.2006
19	Nafta Lendava, d.o.o.,	Lendava	27.6.2001 do 27.6.2006
20	SALONIT ANHOVO d.d.	Deskle	27.6.2001 do 27.6.2006
21	PETROL-ENERGETIKA ŠTORE, d.o.o.	Štore	27.6.2001 do 27.6.2006
22	ELPROM d.o.o.	Nova Gorica	27.6.2001 do 27.6.2006
23	ENERGETIKA - ŽJ, d.o.o.	Jesenice	28.6.2001 do 28.6.2006
24	ENERGETIKA LJUBLJANA d.o.o.	Ljubljana	3.7.2001 do 3.7.2006
25	ENTRADE d.o.o.,	Ljubljana	5.7.2001 do 6.7.2006
26	KA-PIS d.o.o	Petrovče	5.7.2001 do 5.7.2006
27	TDR - Metalurgija d.d.	Ruše	18.7.2001 do 18.7.2006
28	Rudnik Mežica, d.o.o.	Mežica	16.7.2001 do 16.7.2006
29	ELEKTRO PRODAJA d.o.o.	Ljubljana	9.5.2001 do 9.5.2006
30	BONNET d.o.o.	Šempeter pri Gorici	26.6.2001 do 26.6.2006
31	NEK d.o.o.	Krško	20.7.2001 do 20.7.2006
32	APT POWER TRADING SL d.o.o.	Ljubljana	19.7.2001 do 19.7.2006
33	TALUM d.d.	Kidričevo	28.8.2001 do 28.8.2006
34	HSE d.o.o.	Ljubljana	13.9.2001 do 13.9.2006
35	Piroliza d.o.o.	Medvode	4.9.2001 do 4.9.2006
36	Adriaplin d.o.o.	Ljubljana	5.9.2001 do 5.9.2006
37	SCHOP d.o.o.	Zavrč	28.9.2001 do 28.9.2006
38	Impol d.d.	Slovenska Bistrica	9.10.2001 do 9.10.2006
39	SENG d.o.o.	Nova Gorica	10.10.2001 do 10.10.2006
40	Sol Intercontinental, d.o.o.	Ljubljana	10.10.2001 do 10.10.2006
41	Iskra INVEST, d.d.	Ljubljana	15.10.2001 do 15.10.2006
42	ELEKTRO PRODAJA, d.o.o.	Ljubljana	9.5.2001 do 9.5.2006

43	Termoelektrarna Brestanica, d.o.o.,	Brestanica	15.11.2001 do 15.11.2006
44	NIKO, d.d.	Železniki	15.11.2001 do 15.11.2006
45	ENERCO, d.o.o.	Koper	30.11.2001 do 30.11.2006
46	LB TRADING, d.o.o.	Ljubljana	7.12.2001 do 7.12.2006
47	Dravske elektrarne Maribor, d.o.o.,	Maribor	14.12.2001 do 14.12.2006
48	KOLIČEVO KARTON, d.o.o.	Domžale	19.12.2001 do 19.12.2006
49	GLIN-GRIF, d.o.o.	Nazarje	7.1.2002 do 7.1.2007
50	ElektroPetrol, d.o.o.	Ljubljana	4.1.2002 do 4.1.2007
51	Suhozemni terminal Sežana, d.o.o.	Sežana	15.1.2002 do 15.1.2007
52	IMPAKTA, d.d.	Ljubljana	14.2.2002 do 14.2.2007
53	PROTIM RŽIŠNIK & PERC, d.o.o.	Šenčur	21.2.2002 do 21.2.2007
54	Getera-Prušek, d.o.o.	Ljubno ob Savinji	26.2.2002 do 26.2.2007
55	Termoelektrarna Šoštanj, d.o.o.	Šoštanj	8.3.2002 do 8.3.2007
56	SYKOFIN, d.o.o.,	Maribor	25.3.2002 do 25.3.2007
57	GORENJE, d.d.	Velenje	25.3.2002 do 25.3.2007
58	ELEKTROVIN, d.o.o.,	Trbovlje	28.3.2002 do 28.3.2007
59	CITY Maribor, d.o.o.	Maribor	10.4.2002 do 10.4.2007
60	MHE - ELPRO, d.o.o.,	Celje	16.5.2002 do 16.5.2007
61	Slovenske železnice, d.d.,	Ljubljana	23.5.2002 do 23.5.2007
62	LITOSTROJ ULITKI, d.o.o.,	Ljubljana	10.6.2002 do 10.6.2007
63	ELECTRAS, d.o.o.,	Kranj	31.7.2002 do 31.7.2007
64	ELES GEN, d.o.o.	Ljubljana	5.11.2002 do 5.11.2007
65	ISTRABENZ ENERGETSKI SISTEMI, d.o.o.,	Nova Gorica	24.12.2002 do 24.12.2007
66	Nafta Petrochem, d.o.o.	Lendava	15.1.2003 do 15.1.2008
67	Termoelektrarna Trbovlje, d.o.o.,	Trbovlje	8.5.2003 do 8.5.2008
68	VACCONDA, d.o.o.,	Maribor	13.5.2003 do 13.5.2008

Vir: Seznam imetnikov pravnomočnih licenc za opravljanje energetske dejavnosti.
[URL:<http://www.agen-rs.si/frames.asp>], 2003.

PRILOGA B: Poštna anketa, ki jo je izvedlo podjetje Elektro Gorenjska

ANKETNI LIST

I. POZNAVANJE TRGA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO

1. S 15. oktobrom 2001 se je z uveljavitvijo Energetskega zakona odprl trg z električno energijo. Ali ste seznanjeni z vsebino tega zakona?
 - a) da
 - b) ne
2. Ali poznate svoj položaj, pravice in dolžnosti upravičenega odjemalca?
 - a) zelo dobro
 - b) dobro
 - c) približno
 - d) ne poznam
3. Energetski zakon dovoljuje, da si upravičeni odjemalec sam izbira dobavitelja električne energije. Ste izkoristili to prednost in se pozanimali tudi o drugih dobaviteljih električne energije na trgu?
 - a) da
 - b) ne
4. Ali menite, da ste bili s strani dobaviteljev električne energije ter medijev dovolj obveščeni o dogajanju na trgu z električno energijo?
 - a) da
 - b) ne
5. S katere strani ste bili najbolj obveščeni o odpiranju energetskega trga?
 - a) od Elektro Gorenjske
 - b) od drugih dobaviteljev električne energije
 - c) časopisi
 - d) televizija, radio, internet
 - e) drugo _____
6. Ali so vas, razen Elektro Gorenjske, tudi drugi dobavitelji obveščali o možnostih in pogojih dobave električne energije preko njihovega podjetja?
 - a) da, kdo _____
 - b) ne
7. Kaj je za vas najbolj pomembno pri izbiri dobavitelja električne energije?

a) cena	1	2	3	4	5
b) ugoden plačilni rok	1	2	3	4	5
c) zanesljivost dobave	1	2	3	4	5
d) odzivnost osebja	1	2	3	4	5
e) lokacija dobavitelja	1	2	3	4	5

II. POSLOVANJE Z ELEKTRO GORENJSKA, D. D.

1. Kako ste zadovoljni z dosedanjim poslovanjem Elektro Gorenjske?

a) cena električne energije	1	2	3	4	5
b) plačilni roki	1	2	3	4	5
c) zanesljivost dobave	1	2	3	4	5
d) zaupanje dobavitelju	1	2	3	4	5
e) strokovnost osebja	1	2	3	4	5
f) prijaznost osebja	1	2	3	4	5
g) odzivanje na vprašanja	1	2	3	4	5
2. Ali razmišljate o izbiri drugega dobavitelja za leto 2003?
 - a) da, ker _____
 - b) ne
 - c) nisem še razmišljal o tem
3. Ali se vam zdi dosedanje poslovanje Elektro Gorenjske zadovoljivo?
 - a) da

- b) ne, ker _____
4. Ali menite, da ste s strani dobavitelja premalo obveščeni o dogajanju na trgu z električno energijo?
- a) da
b) ne
5. Na kakšen način želite, da vam posredujemo želene informacije?
- a) osebno
b) pisno
c) po elektronski pošti
d) kontaktna oseba s strani dobavitelja
e) ne želim
6. Ali poznate možnost daljinskega odčitavanja električne energije in njegove prednosti?
- a) da
b) ne
7. Če te možnosti ne poznate, ali želite, da vas informiramo o možnosti vgradnje merilnih naprav, ki omogočajo daljinsko čitanje ter prednosti, ki jih prinaša?
- a) da
b) ne

III. MNENJA IN PREDLOGI KUPCA ELEKTRIČNE ENERGIJE

1. Kakšne so vaše pripombe o dosedanjem poslovanju Elektro Gorenjske:
- Prijaznost in odzivnost osebja: osebni kontakti in telefonska komunikacija
 - Kontaktne osebe v pogodbah
 - Delavci na terenu
 - Zanesljivost in kvaliteta dobave električne energije
2. Katera vprašanja bi nam želeli postaviti kot vašemu dobavitelju električne energije?
- _____
3. Kaj pogrešate v naši medsebojni komunikaciji?
- _____
4. Imate kakšno konkretno pripombo (pohvala, pritožba, predlog) glede poslovanja in osebja našega podjetja?
- _____
5. Komu želite, da pošiljamo obvestila o našem poslovanju?
- _____

IV. PODATKI O ANKETIRANCU

- ime in priimek osebe, ki je izpolnjevala vprašalnik _____
- delovno mesto _____
- telefon, GSM _____
- elektronski naslov _____

Kraj in datum izpolnitve ankete: _____

PRILOGA C: Tabela urnih vrednosti dosežene moči v kW odjemalca XY

Ura	Odjemno mesto	Odjemno mesto	Agregirani odjemni mesti
	1	2	1 in 2
	kW	kW	kW
1	100	600	700
2	200	750	950
3	250	600	850
4	300	500	800
5	400	450	850
6	400	500	900
7	500	500	1.000
8	750	750	1.500
9	800	800	1.600
10	700	700	1.400
11	900	650	1.550
12	1.000	500	1.500
13	950	400	1.350
14	900	300	1.200
15	800	500	1.300
16	650	650	1.300
17	500	500	1.000
18	550	550	1.100
19	600	600	1.200
20	500	500	1.000
21	450	450	900
22	400	500	900
23	200	550	750
24	150	600	750
SKUPAJ	12.950	13.400	26.350

Vir: Interna gradiva Elektro Gorenjska, 2002 in lastni izračuni.

PRILOGA D: Tabela dnevnega prihranka energije

Ura	Napetost omrežja U_{OM}	Omejena napetost U	Tok svetil I	Prihranek energije $(U_{OM}-U) \cdot I \cdot t$
	V	V	A	kW
0:15	245	215	30	0,90
0:30	246	215	30	0,93
0:45	246	215	30	0,93
1:00	247	215	30	0,96
1:15	246	215	30	0,93
1:30	247	215	30	0,96
1:45	248	215	30	0,99
2:00	249	215	30	1,02
2:15	249	215	30	1,02
2:30	250	215	30	1,05
2:45	249	215	30	1,02
3:00	248	215	30	0,99
3:15	248	215	30	0,99
3:30	249	215	30	1,02
3:45	250	215	30	1,05
4:00	249	215	30	1,02
4:15	248	215	30	0,99
4:30	247	215	30	0,96
4:45	247	215	30	0,96
5:00	246	215	30	0,93
5:15	248	215	30	0,99
5:30	248	215	30	0,99
5:45	246	215	30	0,93
6:00	244	215	30	0,87
6:15	244	215	30	0,87
6:30	243	215	30	0,84
6:45	240	215	30	0,75
7:00	240	215	30	0,75
7:15	238	215	30	0,69
7:30	237	215	30	0,66
7:45	237	215	30	0,66
8:00	237	215	30	0,66
8:15	235	215	30	0,60
8:30	234	215	30	0,57
8:45	234	215	30	0,57
9:00	234	215	30	0,57
9:15	235	215	30	0,60
9:30	234	215	30	0,57
9:45	235	215	30	0,60
10:00	234	215	30	0,57
10:15	235	215	30	0,60
10:30	236	215	30	0,63
10:45	235	215	30	0,60
11:00	236	215	30	0,63
11:15	235	215	30	0,60
11:30	235	215	30	0,60
11:45	236	215	30	0,63
12:00	235	215	30	0,60

12:15	236	215	30	0,63
12:30	236	215	30	0,63
12:45	237	215	30	0,66
13:00	238	215	30	0,69
13:15	236	215	30	0,63
13:30	237	215	30	0,66
13:45	236	215	30	0,63
14:00	235	215	30	0,60
14:15	236	215	30	0,63
14:30	233	215	30	0,54
14:45	235	215	30	0,60
15:00	237	215	30	0,66
15:15	235	215	30	0,60
15:30	238	215	30	0,69
15:45	239	215	30	0,72
16:00	237	215	30	0,66
16:15	236	215	30	0,63
16:30	237	215	30	0,66
16:45	238	215	30	0,69
17:00	236	215	30	0,63
17:15	237	215	30	0,66
17:30	236	215	30	0,63
17:45	235	215	30	0,60
18:00	235	215	30	0,60
18:15	233	215	30	0,54
18:30	235	215	30	0,60
18:45	237	215	30	0,66
19:00	235	215	30	0,60
19:15	236	215	30	0,63
19:30	237	215	30	0,66
19:45	238	215	30	0,69
20:00	238	215	30	0,69
20:15	239	215	30	0,72
20:30	239	215	30	0,72
20:45	239	215	30	0,72
21:00	239	215	30	0,72
21:15	240	215	30	0,75
21:30	240	215	30	0,75
21:45	242	215	30	0,81
22:00	242	215	30	0,81
22:15	245	215	30	0,90
22:30	246	215	30	0,93
22:45	245	215	30	0,90
23:00	247	215	30	0,96
23:15	246	215	30	0,93
23:30	245	215	30	0,90
23:45	245	215	30	0,90
SKUPAJ v kWh				18,14 kWh

Vir: Interna gradiva Elektro Gorenjska, 2002 in lastni izračuni.