



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Finančni

ANALIZA POLOŽAJA PODJETJA ZA NAKUP IN PRODAJO ELEKTRIČNE ENERGIJE

Mentor: Vojko Šiler, univ. dipl. ekon.
Lektorica: Andreja Tasič

Kandidatka: Jelka Ropret

Kranj, februar 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju gospodu Vojku Šilerju za pomoč in nasvete

Hvala Elektro Gorenjski, d.d. Kranj, da mi je omogočila in plačala šolanje.

Zahvaljujem se tudi lektorici gospe Andreji Tasič, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Posebej pa sem vesela in hvaležna za pomoč in podporo, ki sem jo dobila doma in pri prijateljih.

IZJAVA

»Študentka Jelka Ropret izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom Vojko Šiler, univ.dipl.ekon..«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne 27.02.2010

Podpis: Jelka Ropret

POVZETEK

Cilj diplomske naloge bo, kako v Sloveniji vzpostaviti trg z električno energijo na temeljih evropske zakonodaje. Zato morajo tudi podjetja v Sloveniji, ki se ukvarjajo z nakupom in prodajo električne energije, napraviti ustrezno analizo oziroma posnetek stanja našega trga, problemov na njem (prednosti in slabosti) in na podlagi tega pripraviti ustrezno strategijo, ki bo podjetju omogočila poslovno uspešnost, njihovim kupcem pa ustrezne storitve za primerno ceno.

V nalogi bomo uporabili predvsem metodo primerjanja med različnimi prodajalci električne energije in njihovimi potenciali.

Naloga bo temeljila na analizah in raziskavah, ki so jih opravile razne institucije, ki se ukvarjajo s trgov električne energije, objavljene pa so v uradnem listu, na spletnih straneh in v dnevnem časopisju, predvsem Delu in Financah.

KLJUČNE BESEDE

- analize veleprodajnega in maloprodajnega trga z električno energijo v Sloveniji,
- poslovni odjemalci ter strategija nakupa in prodaje njihovega portfelja,
- mali poslovni odjemalci in strategija nakupa in prodaje njihovega portfelja,
- gospodinjski odjemalci in strategija nakupa in prodaje njihovega portfelja,
- možni modeli za vzpostavitev preglednega in likvidnega trga na debelo.

ABSTRACT

Thesis aims to show the establishment of the electricity market in Slovenia with the reference to the EU regulation. Electricity suppliers in Slovenia ought to examine the state of the market, ei. opportunities and threats and thus prepare a winning strategy that should combine business success and customer satisfaction.

Main method used in the analysis is comparison of current electricity suppliers and their potentials.

Thesis is based on research performed by different institutions which are involved in the analysis of the electricity market, main sources are Official Gazette, the Internet, financial magazine Finance and newspapers.

KEYWORDS

- analysis of electricity wholesale and retail markets in Slovenia
- large commercial (industrial) customers - purchase and sales strategy of their profile
- small commercial (medium and small enterprises) customers - purchase and sales strategy of their profile
- residential customers - purchase and sales strategy of their profile
- modelling transparent and liquid wholesale market

KAZALO

1	Uvod	1
2	Analize veleprodajnega trga z električno energijo v Sloveniji.....	2
3	Možne strateške usmeritve in operativne naloge podjetja v zvezi z nakupom in prodajo električne energije	13
3.1	Ocenjevanje in opis strateških usmeritev	13
3.1.1	Ocenjevanje strateških usmeritev.....	13
3.1.2	Opis strateških usmeritev.....	15
3.1.3	Taktične variante strateških usmeritev	18
3.2	Strateške usmeritve ob nespremenjenem stanju na trgu na debelo	20
3.3	Predlog optimalne variante strateške usmeritve v trenutnih tržnih razmerah na trgu na debelo z električno energijo	22
4	Analiza portfelja poslovnih odjemalcev podjetja	23
4.1	Delitev kupcev električne energije na skupine	23
4.1.1	Industrija in ostali poslovni odjemalci	23
4.1.2	Gospodinjski odjemalci	24
5	Nakupna in prodajna strategija poslovnih odjemalcev	27
6	Nakupna in prodajna strategija gospodinjskih odjemalcev	29
7	Modeli za vzpostavitev preglednega in likvidnega trga na debelo	31
7.1	Osnovni parametri za določanje cen za končne odjemalce	31
7.2	Predlog priporočil za ureditev trga	32
7.3	Predlog za trgovanje na borzi Southpool in bilateralno OTC	32
7.4	Ostala priporočila za povečanje preglednosti trga z električno energijo	33
7.5	Možnost strateških usmeritev ob vzpostavitvi preglednega in likvidnega trga na debelo	34
8	Zaključek	36
9	Literatura in viri	38

1 Uvod

Za energijo¹ oziroma električno energijo veljajo na trgu enaka pravila kot za druge vrste blaga, predvsem z vidika preprečevanja omejevanja konkurence in zlorab prevladujočega položaja. Za prodajalce električne energije velja poleg zakonodaje, ki ureja splošno varstvo potrošnikov, še dodatno varstvo potrošnikov oziroma odjemalcev, določeno v energetske zakonodaji.

Avgusta 2009 je bil v Uradnem listu Evropske unije objavljen tretji sveženj aktov, ki sta jih julija sprejela Evropski parlament in Svet Evropske unije. Cilji sprejetih aktov so med drugim tudi oblikovanje enotnih pravil notranjega energetskega trga in široke ponudbe vsem potrošnikom v Evropski uniji, ločitev proizvodnje in dobave od prenosnih omrežij, spodbujanje čezmejnega sodelovanja in naložb, več čezmejnega trgovanja, konkurenčne cene in boljše standardne storitve ter zagotovitev varne oskrbe z električno energijo.

Ker se organiziran trg z električno energijo² vzpostavlja na temeljih evropske zakonodaje, morajo tudi v Sloveniji podjetja, ki se ukvarjajo z nakupom in prodajo električne energije, napraviti ustrezno analizo oziroma posnetek stanja našega trga, problemov na njem (prednosti in slabosti) in na podlagi tega pripraviti ustrezno strategijo, ki bo podjetju omogočila poslovno uspešnost, njihovim kupcem pa ustrezne storitve za primerno ceno.

Podjetje se na področju nakupa in prodaje električne energije sooča z novimi razmerami na trgu z električno energijo, ki posledično pomenijo večja tveganja in večjo nevarnost za izgubo svojega tržnega deleža. Največjo nevarnost in tveganje pomenijo družbe, ki imajo na trgu prevladujoč položaj s soglasjem države, ki jim kot trgovcem na debelo in trgovcem na drobno omogoča ekskluzivne dolgoročne pogodbe s proizvodnimi podjetji električne energije, ki v okviru svoje bilančne skupine zanje prodaja proizvedeno električno energijo za potrebe poslovnih odjemalcev. Taka tržna podjetja so nevarnost drugim podjetjem, ki trgujejo z električno energijo in ne morejo sklepati takih ekskluzivnih pogodb, izgubijo tržni delež in posledično tudi zmanjšajo svoj prihodek oziroma lahko v končni fazi doživijo tudi stečaj.

¹ Je vsaka oblika proizvedene ali pridobljene energije, namenjena za dobavo in prodajo.

² Trg, na katerem poteka organizirana izmenjava ponudb po nakupu s ponudbami po dobavi električne energije in trgovanje za dan časovni okvir. Na njem se trguje s standardnimi produkti: pasovno energijo, trapezno energijo, nočno energijo in urno energijo. Fizično trgovanje z električno energijo zajema dnevni trg in trg prednostnega dispečiranja.

2 Analize veleprodajnega trga z električno energijo v Sloveniji

Analiza je narejena na podlagi objavljenih cen na javnih razpisih za dobavo električne energije različnih ponudnikov. Pri tem smo poskusili zaobjeti celoto Onkološkega inštituta, Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Skupnosti socialnih zavodov Slovenije, Pošte Slovenije, Univerze v Ljubljani, komunalnih podjetij, Zveze srednjih šol in Mestne občine Ljubljana za dobavo električne energije v letih od 2009 do 2012 kot tudi večjo gospodarsko družbo, ki ne spada v okvir javnih naročil. Smo pa uspeli pridobiti informacije o ostalih ponudbah, ki so bile izdane od septembra 2008 do marca 2009.

Analiza temelji na povprečni ponudbeni ceni, saj se pri odpiranju javnih naročil, kot je v navadi, objavi le skupna ponudbena vrednost za celotno razpisno obdobje glede na vrednostno verigo pri nakupu in prodaji električne energije, saj lahko le na ta način odkrijemo vzroke za tržni položaj, v katerem je podjetje na trgu z električno energijo. S to analizo želimo postaviti temelj za strateško pozicijo podjetja na trgu z električno energijo.

V analizo smo vključili javne razpise Združenja zdravstvenih zavodov Slovenije na podane količine javnega naročila. S tem sicer niso vidni vplivi različnih dejavnikov oblikovanja cen v celi vrednostni verigi, ki so nivo nakupnih cen, oblika cenovne krivulje, odnos do količinskih in cenovnih tveganj ter politika marž. Vendar je določene elemente mogoče razbrati iz tržnega položaja posameznega konkurenta, jih izločiti in na tej osnovi narediti verodostojne zaključke.

Nivo nakupnih cen ostalih ponudnikov, ki so sodelovali na javnih razpisih, je narejen na podlagi vrednosti posameznih podanih ponudb. Na podlagi tega smo določili razmerje med našim podjetjem in konkurenčnimi ponudbami. To razmerje smo potem uporabili kot faktor razmerja med našo nabavno ceno za pasovno električno energijo³ in nabavno ceno konkurence.

³ Električna energija v bloku ur od 00.00 do 24.00.

	Razpisano pogodbeno obdobje	Ponudnik	Cena za pas (2009/10/11/12) v MWh	Cena pas-EEX na dan izdaje ponudbe (2009/10/11/12)	Razlika v % – najugodnejša ponudba in ponudba podjetja II
Združenje zdravstvenih zavodov Slovenije	2009	Podjetje I Podjetje II Podjetje III Podjetje IV Podjetje VI	(97,36/0/0/0) (93,63/0/0/0) (87,60/0/0/0) (85,64/0/0/0) (89,50/0/0/0)	(80,85/0/0/0)	-9.33 %
Skupnost socialnih zavodov	2009, 2010	Podjetje I Podjetje II Podjetje III Podjetje IV Podjetje V Podjetje VI	(81,98/88,03/0/0) (77,30/83,01/0/0) (74,83/80,35/0/0) (77,36/83,09/0/0) (75,70/81,28/0/0) (77,81/83,55/0/0)	(68,05/66,31/0/0)	-3.30 %
Onkološki inštitut	2009–2011	Podjetje I Podjetje II Podjetje IV Podjetje V	(83,50 /90,89/94,20/0) (88,10/95,90/99,40/0) (84,51/92,02/95,35/0) (86,87/94,57/98,02/0)	(78,14/74,01/73,85/0)	-5.51 %
Zavod za zdravstveno zavarovanje	2009–2010	Podjetje I Podjetje II Podjetje III Podjetje IV Podjetje V Podjetje VI	(82,15/86,06/0/0) (84,86/88,90/0/0) (82,27/86,19/0/0) (79,34/83,12/0/0) (79,85/83,65/0/0) (84,02/88,02/0/0)	(71,95/69,92/73,85/0)	-6.96 %
Pošta Slovenije	2009–2010	Podjetje I Podjetje II Podjetje III Podjetje IV Podjetje V Podjetje VI	(64,71/69,04/0/0) (78,25/83,49/0/0) (75,74/80,81/0/0) (65,58/69,97/0/0) (66,94/73,56/0/0) (69,87/74,55/0/0)	(62,54/63,03/0/0)	-19.03 %
Univerza v Ljubljani	2009–2010	Podjetje I Podjetje II Podjetje IV	(68,95/73,33/76,21/0) (66,95/71,29/74,01/0) (59,15/66,62/67,31/0)	(55,03/57,04/59,21/0)	-2.12 %
Občina Zagorje ob Savi	2009	Podjetje I Podjetje II	(65,56/0/0/0) (66,95/0/0/0)	(56,17/0/0/0)	-6.21 %
Komunalna podjetja	2010–2012	Podjetje I Podjetje II Podjetje III Podjetje IV Podjetje V Podjetje VI	(65,95/67,38/68,78/0) (63,46/64,85/66,21/0) (57,43/58,67/59,89/0) (56,11/57,32/58,52/0) (56,64/57,86/59,07/0) (56,55/57,77/58,98/0)	(55,89,58,12/59,31/0)	-13.13 %
Union	2010	Podjetje I Podjetje II Podjetje IV Podjetje V Podjetje VI	(0/79,37/0/0) (0/71,20/0/0) (0/67,38/0/0) (0/68,53/0/0) (0/69,21/0/0)	(0/56,51/0/0)	-4.34 %
Zveza srednjih šol	2009–2012	Podjetje I Podjetje II Podjetje III Podjetje IV Podjetje V Podjetje VI Podjetje VII	(38,83/47,12/52,62/58,04) (39,41/47,82/53,41/58,92) (42,05/51,02/56,97/62,84) (39,11/47,45/52,99/58,45) (38,64/46,88/52,35/57,74) (38,69/46,95/52,42/57,82) (35,07/42,56/47,52/52,42)	(37,91/43,41/46,52/50,15)	-12,37 %
Mestna občina Ljubljana	2009–2012	Podjetje I Podjetje II Podjetje IV Podjetje VII	(40,61/49,28/55,02/60,69) (39,41/47,82/52,41/58,92) (35,01/42,46/47,42/52,31) (34,64/42,03/46,94/51,77)	(37,91/43,42/46,51/50,15)	13,77 %

Tabela 1: Cene, podane na posameznem javnem razpisu oziroma povpraševanju, cene na EEX, razlike v cenah in razlike do najugodnejše ponudbe. Podjetje II je naše podjetje.

Tabela 1 zgoščeno prikazuje cene, ki so bile s strani ponudnikov podane na posameznem javnem naročilu, cene na blagovni borzi EEX za enakovredni produkt, dosežene pri poravnavi dan pred oddajo ponudbe, razliko med cenami ponudnikov in ceno EEX ter razliko med maloprodajno ceno podjetja I, ki vključuje premije za količinska in cenovna tveganja, ter maržo in nakupno ceno podjetja I. Za vsak posamezni razpis pa je podana tudi razlika v odstotkih do najugodnejše ponudbe. Za leto 2009 lahko vidimo, da so bile ponujene cene večinoma nižje, kot je bila cena na EEX, povečana za ceno za čezmejne prenosne zmogljivosti, ki za leto 2009 znaša 8,25 EUR/MWh. Če obstaja določena doslednost pri oblikovanju cen, bi iz tega lahko zaključili, da imajo podjetja različne nakupne pogoje. Opaziti je tudi željo po zadržanju obstoječih kupcev s strani določenih dosedanjih dobaviteljev, saj so cene v tem primeru znatno nižje kot običajno. Ta razlika pa se je proti koncu leta 2008 manjšala pri vseh ponudnikih, kar lahko pomeni, da so imeli viške v portfeljih, ki lahko izvirajo iz ponovnega ovrednotenja napovedanih količin, špekulativnih nakupov ali pa izgube dela kupcev.

Za leti 2010 in 2011 pa je značilna strma rast ocenjene vrednosti za čezmejne prenosne zmogljivosti. Iz tabele 1 je razvidno, da je pet javnih razpisov dobilo podjetje IV, tri razpise podjetje I in po enega podjetje III in podjetje VII. Zadnji razpis pa je bil razdeljen na tri segmente, kjer se je med izbrane ponudnike poleg podjetja IV in podjetja VII uvrstilo tudi naše podjetje II. Cene, ki so bile pri tem dosežene, le deloma korelirajo s ceno na borzi EEX. Pri tem se posamezna leta dobave močno razlikujejo med seboj. Za leto 2009 lahko vidimo, da so bile ponujene cene večinoma nižje, kot je bila cena na EEX, povečana za ceno za čezmejne prenosne zmogljivosti, ki za leto 2009 znaša 8,25 EUR/MWh. Pri tem je bilo podjetje IV še posebej agresivno, saj je tako ceno ponudilo na vseh razpisih, ki so vključevali dobavo v letu 2009. Če obstaja določena doslednost pri oblikovanju cen, bi iz tega lahko zaključili, da imajo podjetja različne nakupne pogoje. Opaziti je tudi željo po zadržanju obstoječih kupcev s strani določenih dosedanjih dobaviteljev, saj so cene v tem primeru znatno nižje kot običajno. **Tabela 1** zgoščeno prikazuje cene, ki so bile s strani ponudnikov podane na posameznem javnem naročilu, cene na blagovni borzi EEX⁴ za enakovredni produkt, dosežene pri poravnavi dan pred oddajo ponudbe, razliko med cenami ponudnikov in ceno EEX ter prenosne zmogljivosti razen v primeru komunalnih podjetij. Na drugi strani se je cena na EEX v določenih obdobjih trgovanja z oddaljenostjo leta dobave zniževala, kar kaže na pričakovanja nadaljnjih padcev cen. Iz vsega tega pa lahko zaključimo še, da se cene terminskih produktov v Sloveniji zvišujejo predvsem zaradi negotovosti glede cen za čezmejne prenosne zmogljivosti, ki se letno dodeljujejo tik pred začetkom obdobja dobave.

Iz tabele 1 lahko vidimo še, da bi morale naše podjetje znižati ceno med 2,12 % in 19,03 % na posameznem razpisu. Razlika med ponujeno malo- in veleprodajno ceno našega podjetja je znašala med 3,1 % in 9,9 %. Za leto 2009 ta razlika znaša med 3,1 % in 6,5 % in se zaradi večjih cenovnih in količinskih tveganj z

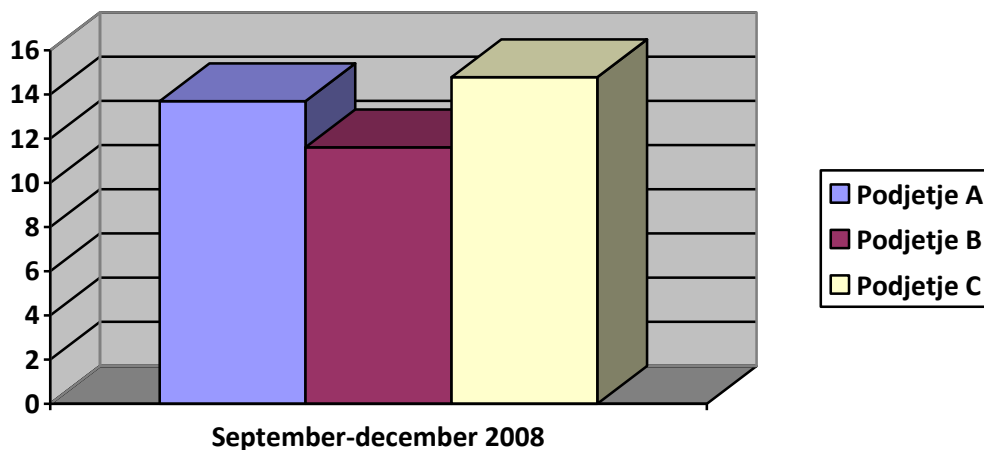
⁴ The Leipzig based European Energy Exchange (EEX) – Evropska borza z električno energijo v Leipzigu.

oddaljenostjo dobave zvišuje. To pa bi v vseh primerih pomenilo negativno razliko med malo- in veleprodajno ceno, če bi želeli biti izbrani na posameznem razpisu. Na zadnjih dveh razpisih pa je izredno agresivno nastopilo podjetje VII, ki v zadnjem obdobju deluje v navezavi s podjetjem, ki trguje z električno energijo na debelo in ima dostop do tujih trgov.

Razmerja med cenami ponudnikov na nabavnem in maloprodajnem trgu so analizirana v nadaljevanju. Posamezni ponudniki v opazovanem obdobju niso vedno želeli podajati ponudb za dobavo električne energije v obdobju 2009–2012, kar otežuje primerjavo med posameznimi ponudbami.

V primeru javnih naročil naročnik ponudbene cene posameznih dobaviteljev razkrije, kar omogoča izdelavo analiz. pri maloprodaji pa beležimo veliko primerov, ko prejmemo le ustno informacijo v slogu: konkurenčni dobavitelj je cenejši tudi do 10 %. Računane nabavne cene s trga na drobno so ocenjene vrednosti konkurenčnih nabavnih cen ob predpostavki, da so drobnoprodajne marže posamično primerljive in se gibljejo v razponu od 2 do 7 %.

Cene na debelo v obdobju september–december 2008

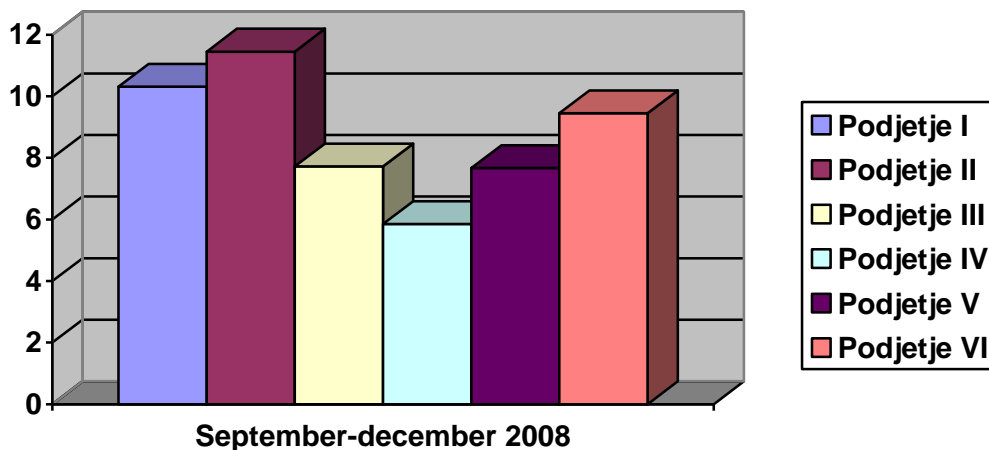


Slika 1: Primerjava cen električne energije na debelo od septembra do decembra 2008 med tremi podjetji v Sloveniji, ki opravljajo trgovsko dejavnost na debelo in so oddala ponudbo.

V grafu so prikazane ponujene cene na nabavnem trgu treh podjetij v Sloveniji, ki so oddala ponudbo in se ukvarjajo s trgovino z električno energijo na debelo, od septembra do decembra 2008, in sicer:

1. podjetje B: 11,60 EUR/MWh,
2. podjetje A: 13,69 EUR/MWh,

3. podjetje C: 14,78 EUR/MWh.
Cene na drobno v obdobju september–december 2008



Slika 2: Primerjava cen električne energije na drobno od septembra do decembra 2008 med šestimi podjetji v Sloveniji, ki opravljajo trgovsko dejavnost na drobno.

V grafu so prikazane ponujene drobnoprodajne cene na nabavnem trgu šestih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo s trgovino z električno energijo, od septembra do decembra 2008, in sicer:

Na trgu na drobno so bila po naših ocenah odstopanja nabavne cene od cene na borzi EEX od septembra do decembra 2008 manjša od cen ponudnikov na trgu na debelo:

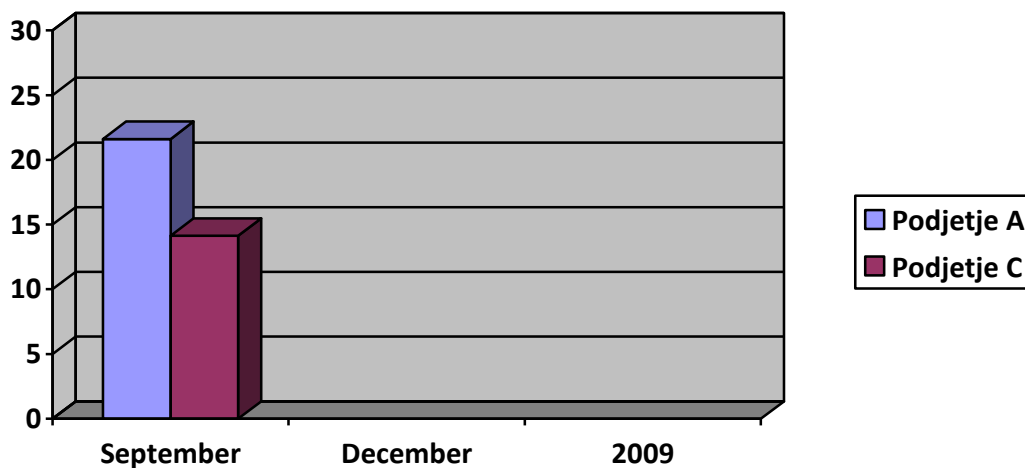
- podjetje I: 10,31 MWh,
- podjetje II: 11,45 MWh (naše podjetje),
- podjetje III: 7,72 MWh,
- podjetje IV: 5,85 MWh (podjetje je lastniško povezano s proizvajalcem električne energije B),
- podjetje V: 7,67 MWh,
- podjetje VI: 9,45 MWh.

Naše podjetje je izdajalo ponudbe skladno z najugodnejšo ponudbo, ki jo je v danem trenutku prejelo, kljub temu je očitno, da smo v opazovanem obdobju na trgu nastopali z najvišjo maloprodajno ceno. Predvidevamo lahko, da je podjetje IV pridobilo nižje nabavne cene na podlagi povezave z dobaviteljem B, s katerim je lastniško povezano, pri ostalih ponudnikih pa se pojavljata dve možni varianti: ali si izposlujejo bolj ugodne ponudbe na nabavni strani ali pa zavestno tvegajo in pričakujejo ugodnejšo realizacijo nakupa.

Ponudbi za javna naročila, izvedena februarja 2009, za dobavo od maja 2009 dalje pa primerjava s ponodbami s trga na debelo nista relevantni. Ocenjujemo, da imajo ponudniki zaradi finančne krize viške energije za leto 2009, zato niso povpraševali

po dodatnih količinah, temveč ponudili energijo iz lastnega portfelja, praviloma po cenah z nivoja EEX.

Cene na debelo v obdobju september–december 2009

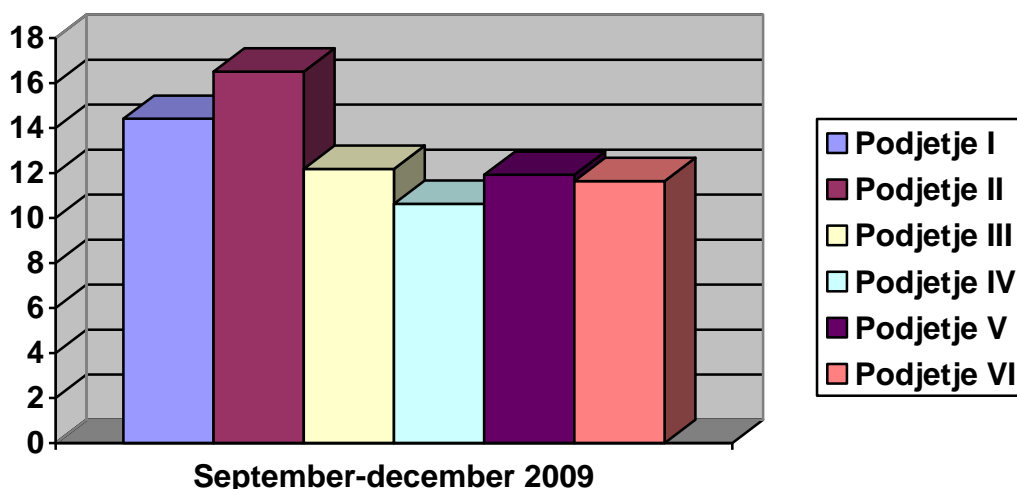


Slika 3: Primerjava cen električne energije na debelo od septembra do decembra 2009 dveh podjetij v Sloveniji, ki opravljata trgovsko dejavnost na debelo in sta oddali ponudbo.

V grafu so prikazane ponujene cene na nabavnem trgu dveh podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjata s trgovino z električno energijo na debelo, od septembra do decembra 2009 in sta oddali ponudbo, in sicer:

1. podjetje A: 21,61 EUR/MWh,
2. podjetje C: 14,14 EUR/MWh.

Cene na drobno v obdobju september–december 2009



Slika 4: Primerjava cen električne energije na drobno od septembra do decembra 2009 med šestimi podjetji v Sloveniji, ki opravljajo trgovsko dejavnost na drobno.

V grafu so prikazane ponujene drobnoprodajne cene na nabavnem trgu šestih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo s trgovino z električno energijo, od septembra do decembra 2009, in sicer:

1. podjetje I: 14,41 EUR/MWh,
2. podjetje II: 16,5 1EUR/MWh (naše podjetje),
3. podjetje III: 12,18 EUR/MWh,
4. podjetje IV: 10,63 EUR/MWh (podjetje je lastniško povezano s proizvajalcem EE),
5. podjetje V: 11,92 EUR/MWh,
6. podjetje VI: 11,64 EUR/MWh.

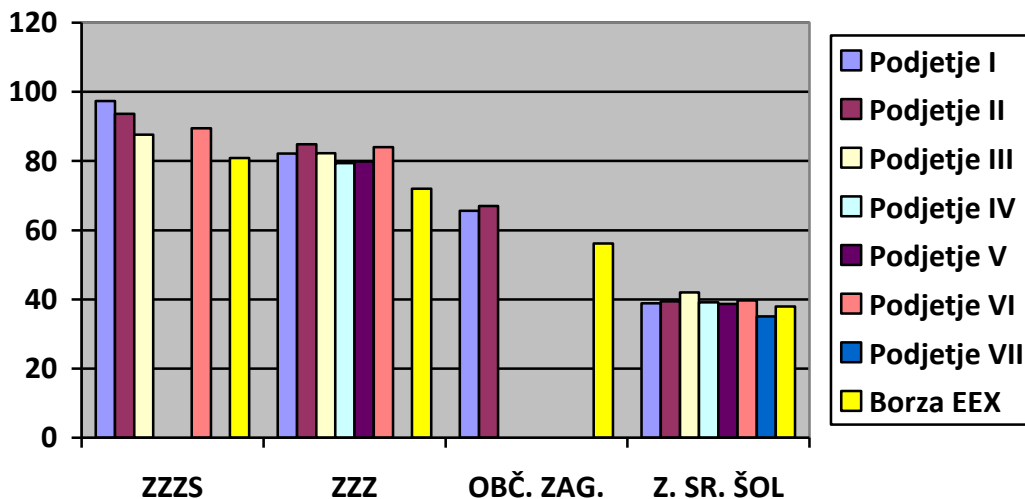
Drobnoprodajne cene končnim odjemalcem s strani podjetja IV so večkrat nižje kot cene na trgu na debelo, ki jih nudi podjetje IV. Ocenjujemo, da doseganje nižjih maloprodajnih cen omogoča povezava med podjetjem IV in dobaviteljem B, s katerim je lastniško povezan, kar ocenjujemo, da je sporno s stališča delovanja trga.

Dodatno smo analizirali tudi ponudbe za javna naročila, izdana leta 2009. Pri ponudbah za Zvezo srednjih šol in MOL je izredno agresivno nastopilo podjetje VII.⁵

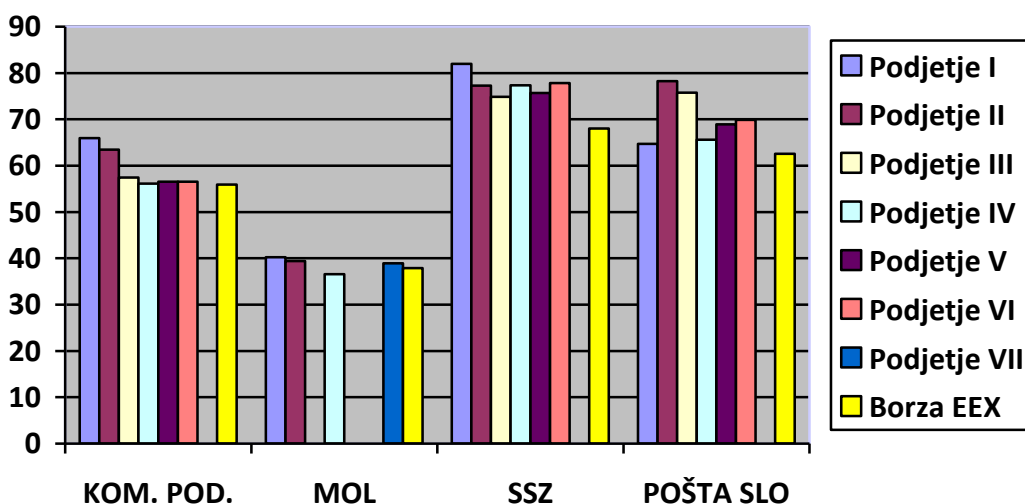
Za leto 2010 smo prejeli najugodnejšo ponudbo za dobavo s ceno 47,82 EUR/MWh, kar je bilo 4,42 EUR nad ceno EEX, podjetje VII pa je plasiralo svojo ponudbo celo pod ceno EEX.

⁵ Podjetja VII nismo zajeli v statistiko, ker ni oddalo vseh ponudb, temveč samo dve.

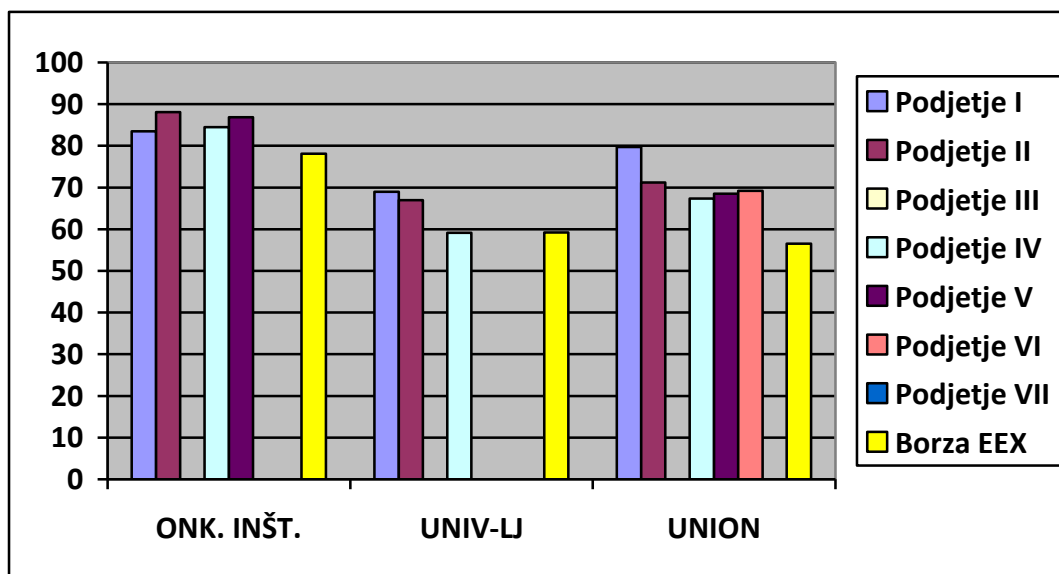
Primerjava cen EEX in slovenskih dobaviteljev za leto 2009 pri posameznem javnem razpisu



Slika 5: Pregled cen na borzi EEX in cen ponudnikov za leto 2009 na posameznem javnem naročilu: ZZZS – Združenje zdravstvenih zavodov Slovenije, ZZZ – Zavod za zdravstveno zavarovanje, OBČ. ZAG. – Občina Zagorje, Z. SR. ŠOL – Zveza srednjih šol.



Slika 6: Pregled cen na borzi EEX in cen ponudnikov za leto 2009 na posameznem javnem naročilu: KOM. POD. – komunalna podjetja, MOL – Mestna občina Ljubljana, SSZ – Skupnost socialnih zavodov, POŠTA SLO – Pošta Slovenije.



Slika7: Pregled cen na borzi EEX in cen ponudnikov za leto 2009 na posameznem javnem naročilu: ONK. INŠT. – Onkološki inštitut, UNIV-LJ – Univerza v Ljubljani, Union – Pivovarna Union.

2009					2010			
NAROČNIK	Minimalna cena	Razlike med povprečjem ponudnikov in EEX	Razlika med malo- in veleprodajno ceno	Razlika podjetja II minimalna cena razpisa	Minimalna cena	Razlike med povprečjem ponudnikov in EEX	Razlika med malo- in veleprodajno ceno	Razlika podjetja II minimalna cena razpisa
Združenje zdravstvenih zavodov Slovenije	85,64 €	9,90 €	5,1 %	9,33 %				
Skupnost socialnih zavodov	74,83 €	9,45 €	3,3 %	3,30 %	80,35 €	16,92 €	4,24 %	3,30 %
Onkološki inštitut	83,50 €	7,61 €	3,7 %	5,51 %	90,89 €	19,34 €	6,02 %	5,51 %
Zavod za zdravstveno zavarovanje	79,34 €	10,13 €	3,1 %	6,96 %	83,12 €	16,09 €	4,02 %	6,95 %
Pošta Slovenije	64,71 €	7,98 €	3,4 %	20,92 %	69,04 €	12,24 €	5,67 %	20,93 %
Univerza v Ljubljani	59,15 €	10,02 €	6,5 %	13,19 %	66,62 €	13,38 €	8,75 %	6,87 %
Občina Zagorje ob Savi	65,56 €	10,08 €	3,9 %	2,12 %				
Komunalna podjetja	56,11 €	3,47 €	3,3 %	13,13 %	57,32 €	2,52 €	5,62 %	13,14 %
Zveza srednjih šol	35,07 €	0,92 €	4,4 %	12,38 %	42,56 €	3,71 €	4,63 %	12,36 %
Mestna občina Ljubljana	34,64 €	-0,40 €	5,8 %	13,77 %	42,03 €	2,36 €	7,20 %	13,78 %

Tabela 2: Prikaz minimalne cene na posameznem razpisu, razlike med povprečno ceno ponudnikov in ceno EEX, razlike med malo- in veleprodajno ceno podjetja II ter razlike med ceno podjetja II in minimalne cene na posameznem razpisu za leti 2009 in 2010.

Iz tabele 2 lahko vidimo razvoj minimalne cene na posameznem razpisu in pričakovane cene za čezmejne prenosne zmogljivosti za posamezno leto. Prav tako lahko razberemo, da je razlika med malo- in veleprodajno ceno podjetja II, ki pokriva celotna cenovna in količinska tveganja ter morebitno maržo, nižja, kot je razlika med ceno podjetja II in najnižjega ponudnika. To pomeni, da lahko pri sedanjih nakupnih

pogojih na javnih razpisih uspešno kandidiramo le v primeru, da ustvarimo negativno razliko v ceni.

Čeprav smo pri izračunu maloprodajnih cen začeli uporabljati metodologijo, predstavljeno v analizi cen, podanih na javnih razpisih za dobavo električne energije naročnikov Pošte Slovenije, Občine Zagorje ob Savi in Univerze v Ljubljani, ter da smo tudi na veleprodajnem trgu uspeli doseči določeno izboljšanje pogojev, lahko še vedno opazimo veliko nekonkurenčnost podjetja II pri vseh javnih razpisih. Iz analize lahko zaključimo še, da se pričakuje zmanjšanje cen za čezmejne prenosne zmogljivosti za leto 2010.

Podjetje IV ima trenutno najmočnejši položaj na trgu z električno energijo, predvsem zaradi povezave v steber in ugodnih nakupnih možnosti. Sledi mu podjetje I, ki ima na podlagi najbolj razvite funkcije trgovanja med podjetji najnižje cene, občasno pa tudi dobi kakšen razpis. Sledita mu podjetje V in podjetje III. Pri tem pa je treba opozoriti, da posamezno distribucijsko podjetje cene še posebej niža pri naročilih, kjer je obstoječi dobavitelj.

3 Možne strateške usmeritve in operativne naloge podjetja v zvezi z nakupom in prodajo električne energije

Strateške odločitve smo razdelili in jih analizirali v dveh različnih situacijah. Prva situacija predpostavlja nespremenjeno stanje na trgu na debelo, druga situacija pa uvedbo preglednega in likvidnega trga na debelo.

Možne strateške usmeritve so naslednje:

1. strateško partnerstvo z velikim slovenskim podjetjem A, ki proizvaja in prodaja električno energijo;
2. lastno trgovanje;
3. izločitev dejavnosti nakupa in prodaje iz matičnega podjetja ter vertikalna povezanost s proizvodnjo;
4. izločitev dejavnosti podjetja nakupa in prodaje iz matičnega podjetja in izvajanje lastnega trgovanja ter samostojen nastop na trgu.

Za obe situaciji smo dodatno analizirali in opisali še prednosti in slabosti posameznih taktičnih variant strateških usmeritev.

Taktične variante strateških usmeritev so naslednje:

- nesodelovanje na segmentu trga javnih naročil;
- postopna izgradnja lastnih virov;
- sprejemanje večjih tveganj pri premijski politiki;
- sprejemanje večjih tveganj pri nakupu energije.

3.1 Ocenjevanje in opis strateških usmeritev

3.1.1 Ocenjevanje strateških usmeritev

V analizi smo primerjali izbrane strateške usmeritve našega podjetja II s sedanjim stanjem. Pri tem smo ocenjevali spremembe pri dejavnostih poslovanja, naštetih v tabeli 3 na strani 20. Pri ocenjevanju smo uporabili ocene od 1 do 10, pri čemer je 1 pomenila močno poslabšanje, 10 pa močno izboljšanje glede na sedanje stanje. Tako dobljene ocene smo nato še izravnali s pomembnostjo posameznega dejavnika za podjetje. Uporabljene izravnave so prav tako podane v tabeli 3 na strani 20, kjer je s 5 označen za podjetje izjemno pomemben dejavnik, z 1 pa nepomemben dejavnik.

Dejavnik ocenjevanja	Pomembnost	Opis
Tveganje	4	Zelo pomemben
Poslovni izid	3	Pomemben
Tržni delež	3	Pomemben
Samostojnost	3	Pomemben
Razvoj ponudbe	4	Zelo pomemben
Človeški viri	3	Pomemben
Kapitalski viri	2	Manj pomemben

Tabela 3: Ocena strateških usmeritev

Tveganje: Podjetje ima glede na poslanstvo konzervativen odnos do tveganja, zato je ta dejavnik ocenjen kot zelo pomemben. Podjetje še nima uvedenega sistema za obvladovanje tveganj in odnosa med tveganjem in zahtevanim dobičkom oziroma tržnim deležem.

Poslovni izid: Usmeritev podjetja je stabilno poslovanje brez večjih nihanj v poslovnem izidu in vzdržen dolgoročni donos na kapital, kar je povezano z ustreznim obvladovanjem tveganj. Visoki dobički z vidika večinskega lastnika še niso zahtevani. V preteklosti smo se na račun družbene odgovornosti pri oblikovanju cen za gospodinjске odjemalce odpovedali delu dobička, ki smo ga ustvarili pri prodaji poslovnim odjemalcem.

Tržni delež: V pogojih konkurence in nezmožnosti širitve na tuje trge je cilj podjetja zadržati čim večje število odjemalcev in obstoječi tržni delež, vendar ne za vsako ceno. Tržni delež je treba zadržati le ob primernem donosu pri prodaji. V preteklosti smo na račun družbene odgovornosti pri oblikovanju cen za gospodinjске odjemalce oblikovali cene za poslovne odjemalce, pri katerih smo pokrivali izgubo na segmentu gospodinjstev. Posledično smo bili manj konkurenčni na poslovnem delu in izgubili del poslovnih odjemalcev.

Samostojnost: S stališča lastnika je bila samostojnost manj pomembna, to je bilo razvidno iz politike do položaja akterjev v vrednostni verigi in razporeditve dobičkov. Z razvojem trga in konkurence je politika lastnika manj jasna, zato samostojnost pridobiva pomen in je nujno potrebna za hitro odzivanje na tržne razmere.

Razvoj ponudbe: Kupci so si zaželeli nove produkte. To z ostrejšo konkurenco postaja ključni konkurenčni dejavnik.

Človeški viri: V preteklosti je podjetje zaradi neambiciozne strategije na področju trga z električno energijo zapustilo večje število zaposlenih, ki so se zaposlili v konkurenčnih podjetjih. Z razvojem konkurence postajajo človeški viri pomemben dejavnik.

Kapitalski viri: S konzervativnim pristopom pri trgovanju z električno energijo, omejenim izključno na Slovenijo in v pogojih šibke konkurence, kapitalski viri

niso bili aktivirani v večji meri. Kapitalska ustreznost je pomembna za vstop na nove trge.

3.1.2 Opis strateških usmeritev

- **Strateško partnerstvo z velikim slovenskim podjetjem A, ki proizvaja in prodaja električno energijo**

Namen strateškega partnerstva s podjetjem A, ki proizvaja in prodaja električno energijo, je zmanjšanje tveganj in optimizacija tržnega deleža. S podjetjem A bi bilo treba skleniti strateški dogovor, s katerim bi skupaj nastopili na maloprodajnem trgu z električno energijo. Ocenjujem, da je strateško partnerstvo smiselno le s trgovcem, ki ima na slovenskih tleh zadostno količino proizvodnje električne energije. Pri tem bi bilo treba oblikovati model oblikovanja maloprodajnih cen, s katerimi bi bili konkurenčni, ustrezno razdelitev tveganj in se dogovoriti za delitev marže. Povezati bi se bilo mogoče tudi s podobnim podjetjem B, vendar je ta že podobno povezan s podjetjem IV, zato ta povezava ni možna. Je pa treba pri povezavi s podjetjem A na podlagi preteklega sodelovanja računati, da bo podjetje A želelo imeti prevladujočo vlogo.

Strateško sodelovanje s podjetjem A je bolj smiselno v primeru visokih cen električne energije na trgu na debelo, saj so visoke cene povezane z visokim povpraševanjem. V strateškem partnerstvu s podjetjem A imamo namreč zagotovljen zanesljiv vir energije.

Manj smiselna je strateška povezava s podjetjem A v primeru nizkih cen električne energije ali v primeru preglednega in likvidnega trga na debelo. Razlog je v relativno visoki proizvodni ceni električne energije podjetja A. V tem primeru bi nam strateško partnerstvo manjšalo dobiček in povečalo tveganje.

Prednosti	Slabosti
Večja konkurenčnost.	Na nabavni strani ni možnosti alternative.
Možnost širitve maloprodaje na tuje trge.	Zmanjšanje samostojnosti.
Večja prilagodljivost pri izdajanju ponudb.	Politični pritiski zaradi izboljšanja položaja nasproti drugim distribucijam.
Manjše potrebe po kapitalskih trgih.	Izguba informacij oziroma znanja s trga električne energije.
	Možnost zmanjšanja tržnega deleža.
	Negotovost tovrstnega partnerstva zaradi sprememb v politiki.
	Možnost poslabšanja poslovnega izida.

Tabela 4: Ocena strateškega partnerstva s podjetjem A, ki proizvaja in prodaja električno energijo.

- **Lastno trgovanje z električno energijo**

Vzpostavitev lastnega trgovanja bi podjetju omogočila dostop do tujih trgov in izboljšala nakupne možnosti podjetja. Na ta način bi bili sposobni sami oblikovati predvidene cene za čezmejne prenosne zmogljivosti in se tudi potegovati za pravico uporabe teh zmogljivosti pri uvozu energije z nemškega oziroma avstrijskega trga. Poleg tega bi na ta način lažje prišli v neposreden stik s tujimi proizvajalci in od njih neposredno kupovali električno energijo. Vendar bi za nastop na tujih trgih morali tam odpreti bilančno skupino,⁶ kar prinaša določene stroške in zahteva kadrovske okrepitve. Te pa so nujne tudi zaradi nezadostnega znanja sedanjih delavcev podjetja na tem področju. Zato bi bilo smiselno razmišljati o pridobitvi izkušenih kadrov. Ena izmed možnosti bi bila ponovno angažiranje izgubljenih kadrov, s čimer bi hkrati deloma oslabili konkurenco.

Strateška usmeritev z vzpostavitvijo lastnega trgovanja je zelo primerna v primeru nizkih cen električne energije ali v primeru preglednega in likvidnega trga na debelo, saj lahko tedaj izkoristimo različne nakupne možnosti. Manj primerna je v primeru visokih cen in nelikvidnega trga na debelo. Visoke cene električne energije na trgu na debelo so povezane z visokim povpraševanjem, kar zmanjšuje nakupne možnosti in prednosti, ki jih prinaša lastno trgovanje.

Prednosti	Slabosti
Večja samostojnost.	Potrebe po več zaposlenih delavcih.
Optimizacija nakupnih virov.	Potrebe po dodatnih kapitalskih virih.
Lažje obvladovanje tveganj.	Potrebe po dodatnih informacijskih virih.
Boljša informiranost o razmerah na trgu.	Potreben opredeljen odnos do tveganj in sistem pooblastil.
Večja prilagodljivost pri oblikovanju produktov.	
Večja prilagodljivost pri izdajanju ponudb.	
Možnost povečanja tržnega deleža.	
Možnost izboljšanja poslovnega izida.	
Boljša uvrstitev podjetja na trgu.	

Tabela 5: Ocena lastnega trgovanja z električno energijo

- **Izločitev dejavnosti nakupa in prodaje električne energije in vertikalna povezanost s podjetjem za proizvodnjo električne energije A**

Trenutno je strateški cilj lastnika delovanje dveh konkurenčnih energetskega stebrov, zato lahko analiziramo možnost, da bi se dejavnost nakupa in prodaje izločila iz dosedanjega podjetja in se vertikalno povezala z drugim podjetjem A, ki ima v svoji dejavnosti proizvodnjo električne energije. S tem bi se uravnotežil

⁶ Skupina odjemalcev, v kateri so lahko tudi proizvajalci, pri kateri je vodja skupine odgovoren za sprotno zmanjševanje odstopanj dejanskega skupnega odjema od skupne pogodbene vrednosti odjema ali od napovedanega obremenitvenega diagrama.

položaj med stebri. Trenutno so v prednosti tista podjetja, ki so v stebru že povezana z enim od dveh podjetij, ki proizvajata električno energijo. Seveda pa je izvedba takega modela precej kompleksna in ni možna brez soglasja politike oziroma lastnika, to pa je država.

Z izločitvijo dejavnosti nakupa in prodaje ter vertikalno povezavo s proizvodnjo se zmanjša samostojnost nakupa in prodaje, dodatno pa je možno tudi poslabšanje poslovnega rezultata. Po drugi strani se zmanjšajo potrebe po človeških in kapitalskih virih, izboljšajo možnosti za razvoj ponudbe ter zmanjšajo tveganja poslovanja.

Izločitev dejavnosti nakupa in prodaje ter vertikalna povezanost s proizvodnjo je primerna v primeru visokih cen na trgu na debelo in v primeru nepreglednega trga na debelo.

Prednosti in slabosti izločitve dejavnosti nakupa in prodaje ter vertikalne povezave so:

Prednosti	Slabosti
Večja prilagodljivost pri oblikovanju produktov.	Izguba informacij oziroma znanja s trga z EE.
Možnost širitve maloprodaje na tuje trge.	Negotovost tovrstnega partnerstva zaradi sprememb v političnih odločitvah.
Možnost izboljšanja poslovnega izida.	Zmanjšana samostojnost.
Večja konkurenčnost.	Na nabavni strani ni možne alternative.
Manjše potrebe po zaposlovanju novih delavcev.	Politični pritiski zaradi izboljšanja položaja nasproti drugim distribucijskim podjetjem.
Lažje obvladovanje tveganj.	
Možnost povečanja tržnega deleža.	
Manjše potrebe po kapitalskih virih.	
Večja prilagodljivost pri izdajanju ponudb.	

Tabela 6: Ocena izločitve dejavnosti nakupa in prodaje in vertikalne povezanosti s podjetjem A, ki proizvaja in prodaja električno energijo.

- **Izločitev dejavnosti nakupa in prodaje električne energije, lastno trgovanje ter samostojen nastop na trgu**

V primeru izločitve dejavnosti nakupa in prodaje električne energije iz matičnega podjetja v hčerinsko ali samostojno podjetje je nujno potrebna uvedba lastnega trgovanja. S tem se zagotovi dostop do tujih trgov in se izboljšajo nakupne možnosti podjetja, kar je pogoj za uspešen nastop na trgu. Na ta način bi bili sposobni sami oblikovati predvidene cene za čezmejne prenosne zmogljivosti in se tudi potegovati za pravico uporabe teh zmogljivosti pri uvozu energije z nemškega oziroma avstrijskega trga. Poleg tega bi na ta način lažje prišli v

neposreden stik s tujimi proizvodnimi podjetji električne energije in jo od njih tudi neposredno kupovali.

Z izločitvijo dejavnosti nakupa in prodaje električne energije se močno povečajo tveganja, ki bi jim bilo izpostavljeno novoustanovljeno podjetje. Kljub temu pa bi bil pričakovan poslovni rezultat višji, kot je v sedanji ureditvi nakupa in prodaje. Razlog je v možnostih, ki jih daje samostojnost, kot so večja prilagodljivost pri izdajanju ponudb, oblikovanje novih produktov in možnost širitve maloprodaje na tuje trge. Prednosti samostojnega podjetja z lastnim trgovanjem bi prišle še posebej do izraza v primeru likvidnega in preglednega trga na debelo oziroma v primeru nizkih cen električne energije. V primeru visokih cen električne energije oziroma ob nelikvidnem in nepreglednem trgu na debelo pa se tveganja poslovanja povečajo. Izločitev dejavnosti nakupa in prodaje električne energije iz matičnega podjetja je povezana tudi s potrebami po dodatnih virih. Potrebni bi bili izkušeni kadri, dopolnitev informacijskega sistema in kapitalski viri, povezani z ustanavljanjem bilančnih skupin v tujini, ter novoocenjene bonitete podjetja.

Izvedba izločitve dejavnosti nakupa in prodaje električne energije iz matičnega podjetja v hčerinsko ali samostojno podjetje je kompleksna in zahteva soglasje politike oziroma lastnika.

Prednosti	Slabosti
Večja konkurenčnost.	Potrebe po dodatnih informacijskih virih.
Možnost širitve maloprodaje na tuje trge.	Potrebe po dodatnih delavcih.
Večja prilagodljivost pri izdajanju ponudb.	Potrebe po dodatnih kapitalskih virih.
Možnost povečanja tržnega deleža.	Povečanje tveganj pri poslovanju.
Večja samostojnost.	
Boljša informiranost o razmerah na trgu.	
Boljša uvrstitev podjetja na trgu.	

Tabela 7: Ocena izločitve dejavnosti nakupa, prodaje in lastnega trgovanja ter samostojnega delovanja na trgu.

3.1.3 Taktične variante strateških usmeritev

Strateške usmeritve podjetja je možno dopolniti z različnimi kombinacijami taktičnih variant. Taktične variante strateških usmeritev so: nesodelovanje na segmentu trga javnih naročil, postopna izgradnja lastnih virov, spremljanje večjih tveganj pri premijski politiki in sprejemanje večjih tveganj pri nakupu električne energije.

- **Nesodelovanje na delu trga javnih naročil**

Vpliv nesodelovanja na delu trga javnih naročil je v primerjavi z ostalimi vplivnimi dejavniki strateške usmeritve zanemarljiv. Z nesodelovanjem se lahko doseže zmanjšanje verodostojnosti razpisa oziroma ponudbe drugih podjetij, po drugi strani pa zaradi manjšega pojavljanja na trgu izgublja verodostojnost tudi naše podjetje.

Prednosti	Slabosti
Ni zahtev po dodatnih virih.	Izguba informacij oziroma znanja s trga EE.
Signaliziranje trgu o nepopolnosti konkurence.	Možnost zmanjšanja tržnega deleža.
	Izguba verodostojnosti pri kupcih.
	Manj pozivov na razpise majhnih vrednosti.

Tabela 8: Prikazuje, ali je sodelovanje na delu javnih naročil cilju primerno.

- **Postopna izgradnja lastnih virov**

Postopna izgradnja lastnih virov daje podjetju večjo samostojnost, hkrati pa povečuje tveganja, povezana s poslovnim izidom. Povečanje tveganj poslovnega izida je posledica gibanja cen električne energije na trgu na debelo, saj lahko pade pod ceno električne energije, proizvedene v lastni elektrarni. Postopna izgradnja lastnih virov dodatno povečuje potrebe po človeških in kapitalskih virih. Človeški viri se nanašajo na kader, zadolžen za gradnjo in upravljanje lastnih virov energije, kapitalski viri pa na kredite za izgradnjo, ki so v času gospodarske krize še posebej neugodni. Gradnja lastnih virov je še posebej smiselna v kombinaciji z lastnim trgovanjem.

Prednosti	Slabosti
Večja samostojnost.	Negotov poslovni izid.
Možnost povečanja tržnega deleža.	Potrebe po dodatnih zaposlenih.
Večja prilagodljivost pri izdajanju ponudb.	Potrebe po dodatnih informacijskih virih.
Večja prilagodljivost pri oblikovanju produktov.	Potrebe po dodatnih kapitalskih virih.
Optimizacija nakupnih virov.	
Lažje obvladovanje tveganj.	

Tabela9: Prikazuje, ali je cilju primerno graditi lastne vire za proizvodnjo električne energije.

- **Spremljanje večjih tveganj pri premijski politiki**

S sprejemanjem večjih tveganj pri premijski politiki se seveda poveča izpostavljenost našega portfelja, kar na srednji rok zmanjšuje dobiček. Preden se odločimo za sprejemanje večjih tveganj pri premijski politiki, je treba zagotoviti

dodatne informacijske vire za analizo portfelja in obvladovanje tveganj. Še posebej morata biti zelo podrobno opredeljena odnos do tveganj in sistem pooblastil. Dodatne prednosti in slabosti sprejemanja večjih tveganj pri premijski politiki ob samostojnem lastnem trgovanju so:

Prednosti	Slabosti
Večja konkurenčnost.	Negotov poslovni izid.
Možnost povečanja tržnega deleža.	Potrebe po dodatnih zaposlenih.
Večja prilagodljivost pri izdajanju ponudb.	Potrebe po dodatnih informacijskih virih.
Večja prilagodljivost pri oblikovanju produktov.	Možnost poslabšanja poslovnega rezultata.
Boljša uvrstitev podjetja na trgu.	Podrobno opredeljen odnos do tveganj in sistem pooblastil.

Tabela 10: Prikazuje primerjavo večjih tveganj pri premijski politiki.

- **Sprejemanje večjih tveganj pri nakupu električne energije**

Pod pojmom sprejemanje večjih tveganj pri nakupu električne energije opisujemo, da se prodajne in nakupne pogodbe ne sklepajo sočasno, ampak se v skladu s trendom na trgu z električno energijo sklepajo z določenim zamikom. Pri naraščajočih cenah se nakup izvaja pred prodajo, pri padajočih cenah pa se prodaja izvaja pred nakupom. Dodatna tveganja lahko sprejmemo tudi pri cenah za čezmejne prenosne zmogljivosti, kjer trgovci trenutno dodajajo visoke premije. Za sprejemanje večjih tveganj pri nakupu električne energije je treba zagotoviti dodatne informacijske vire za analizo portfelja in obvladovanje tveganj. Še posebej morata biti odnos do tveganj in sistem pooblastil zelo podrobno opredeljena.

Prednosti	Slabosti
Večja konkurenčnost.	Negotov poslovni izid.
Možnost povečanja tržnega deleža.	Potrebe po dodatnih zaposlenih.
Večja prilagodljivost pri izdajanju ponudb.	Potrebe po dodatnih informacijskih virih.
Boljša uvrstitev podjetja na trgu.	Podrobno opredeljen odnos do tveganj in sistem pooblastil.

Tabela 11: Prikazuje primerjavo večjih tveganj pri nakupu električne energije.

3.2 Strateške usmeritve ob nespremenjenem stanju na trgu na debelo

Končna ocena strateških usmeritev ob nespremenjenem stanju na trgu na debelo je izračunana kot vsota primerljivih ocen dejavnikov. Rezultati ocenjevanja so podani v tabeli 12. Najvišjo oceno je dobila strateška usmeritev izločitev dejavnosti nakupa in

prodaje ter vertikalna povezanost z enim od proizvodnih podjetij električne energije, najslabše pa trenutno stanje organizacije v našem podjetju II.

Izločitev dejavnosti nakupa in prodaje električne energije in vertikalna povezanost s proizvodnim podjetjem električne energije A je dosegla najboljši rezultat predvsem zaradi najmanjših tveganj, ki bi jim bila taka povezava izpostavljena, možnost za doseg višjega dobička, manj možnosti za doseg izgube in najmanjših potreb po novih virih.

	Tveganje	Poslovni izid	Tržni delež	Samostojnost	Razvoj ponudbe	Človeški viri	Kapitalski viri	Končna ocena z upoštevanjem pomembnosti dejavnika
Pomembnost dejavnika	4	3	3	3	4	3	2	
Strateško partnerstvo z velikim slovenskim podjetjem A, ki proizvaja in prodaja električno energijo	9	4	6	3	6	5	8	130
Lastno trgovanje	7	7	7	9	7	4	5	147
Izločitev dejavnosti nakupa in prodaje EE ter vertikalna povezanost s proizvodnim podjetjem A, ki proizvaja električno energijo	10	8	8	2	8	6	8	160
Izločitev dejavnosti nakupa in prodaje EE, lastno trgovanje ter samostojen nastop na trgu	3	8	8	10	9	3	4	143
Trenutno stanje brez sprememb	4	4	3	5	6	5	5	101

Tabela 12: Prikazuje končne ocene strateških usmeritev ob sedanjem (nespremenjenem) stanju na trgu na debelo.

3.3 Predlog optimalne variante strateške usmeritve v trenutnih tržnih razmerah na trgu na debelo z električno energijo

Če se trg v prihodnosti ne bo bistveno spremenil, se je izkazala za najboljšo strateško usmeritev izločitev dejavnosti nakupa in prodaje električne energije in podjetja ter vertikalna povezanost z enim od proizvodnih podjetij električne energije. To pomeni oblikovanje energetskega stebra, ki bi bil lahko konkurenčen povezavi med podjetji, ki so združena v drug energetske steber. Treba pa je računati na dejstvo, da bi imelo podjetje za proizvodnjo električne energije A prevladujočo vlogo.

Izvedba izločitve dejavnosti nakupa in prodaje električne energije iz podjetja ter vertikalna povezanost s proizvodnjo je kompleksna in ni možna brez političnega soglasja in volje lastnika. Prav tako je zaradi sprememb politične volje negotovo tudi dolgoročno partnerstvo v energetske stebru. Izločitev nakupa in prodaje električne energije iz podjetja brez reorganizacije drugih distribucijskih podjetij ni verjetna, zato je v tem primeru potrebna reorganizacija le-teh, ki se že začinja. Tak korak bo v prihodnosti nujen, saj bodo postala v nasprotnem primeru vsa distribucijska podjetja na trgu električne energije nekonkurenčna, to pa je slabo tako za trg električne energije, lastnika kot tudi odjemalce oziroma kupce.

Glede na trenutne razmere in na hitrost razvoja trga v preteklosti lahko sklepamo, da je optimalna varianta strateške usmeritve izločitev dejavnosti nakupa in prodaje električne energije iz podjetja in vertikalna povezanost z enim od proizvodnih podjetij električne energije. Taka strateška usmeritev nudi stabilno poslovanje ob različnih razmerah na trgu na debelo, dodatne možnosti pri razvoju ponudbe, hkrati pa zmanjšuje potrebe po človeških in kapitalskih virih.

V nadaljevanju pa se bomo dotaknili še strategije v primeru razvoja preglednega in likvidnega trga na debelo z električno energijo, z enakim pristopom kot v primeru trenutnih tržnih razmer.

4 Analiza portfelja poslovnih odjemalcev podjetja

Z letom 2009 se podjetju iztečejo pogodbe za določen čas z industrijskimi odjemalci kakor tudi z malimi in srednjimi podjetji. Pogodbe se iztečejo tudi večini stanovanjskih podjetij in krajevnim skupnostim, ki v veliki meri skrbijo za javno razsvetljavo. Pri industriji in podjetjih lahko pričakujemo ostro konkurenco, saj smo velik del teh odjemalcev z dobro strategijo v letih 2005 in 2006 pridobili pred konkurenco.

Obstoječi portfelj srednjih in malih podjetij, kjer so pogodbe večinoma sklenjene do konca leta 2011, pa predstavlja visoko tveganje tako z vidika pravilne ocene pogodbenih količin, ustrezne premijske politike in kreditne izpostavljenosti v času gospodarske krize.

4.1 Delitev kupcev električne energije na skupine

1. Osnovne skupine, na katere lahko razdelimo kupce električne energije, so:
 - industrija;
 - ostali poslovni odjem;
 - gospodinjstva.
2. Delitev po tipu pogodbe, na podlagi katere kupce oskrbujemo z električno energijo:
 - pogodba o nakupu električne energije za določen čas;
 - pogodba o nakupu električne energije za nedoločen čas;
 - pogodba o oskrbi z električno energijo za gospodinjstve.

4.1.1 Industrija in ostali poslovni odjemalci

Med obema delitvama obstaja določena povezava. Industrija tako skoraj vedno sklepa pogodbe za določen čas. Večina trenutno veljavnih pogodb z industrijo je bila sklenjena konec leta 2005. Veljavne so od januarja 2007 do decembra 2009. Cenovni nivo za leto 2009 pri teh pogodbah je med 40 do 50 EUR/MWh za pasovno energijo za pasovni odjem.⁷ Te cene so bile med dobavo (od 2007 do danes) izjemno ugodne za odjemalce, saj bi v primeru letnega sklepanja pogodb plačevali bistveno več, so pa izenačene s trenutnim tržnim nivojem za pasovno energijo za leto 2010.

Seveda obstaja tudi nekaj izjem, ko kupci niso hoteli skleniti dolgoročne pogodbe in imajo cene za leto 2009 bistveno višje, vendar je nemogoče potegniti neke vzporednice med temi kupci, saj je ključni dejavnik višine cene datum sklepanja pogodbe.

⁷ Približno stalna poraba energije v daljšem obdobju.

Ostali poslovni odjem ima sklenjene tako pogodbe o nakupu električne energije za določen čas kot tudi za nedoločen čas. Izbira je na strani kupca. Bolj aktivni so se odločali za pogodbe za določen čas, saj so lažje primerjali ponudbe med dobavitelji. Tip pogodbe je povezan tudi s količino porabljene električne energije. Manjši in manj aktivni pa torej sklepajo pogodbe za nedoločen čas, kjer ima naše podjetje možnost spremembe cen v primeru, če pride do sprememb cen električne energije na veleprodajnih trgih.

Večji poslovni odjemalci so prav tako sklepali pogodbe konec leta 2005 in imajo za leto 2009 podobne cenovne nivoje kot industrija. Zaradi uspešne prodajne strategije leta 2005, pritiskov konkurence in naraščajočih cen smo podobne aranžmaje leta 2006 ponujali tudi ostalim poslovnim odjemalcem, ki so takrat še imeli pogodbe za nedoločen čas. Pri tem smo kot kriterij za prednostno obravnavo izbrali velikost kupca. Med poletjem in v začetku jeseni leta 2005 smo izvedli tri sklope akcij in sklenili okrog 1000 pogodb za obdobje od januarja leta 2007 do decembra leta 2009. Nivo cen v teh pogodbah je med 50 do 60 EUR/MWh za pasovno energijo. Te cene so bile med dobavo izjemno ugodne za odjemalce, saj bi v primeru letnega sklepanja pogodb plačevali bistveno več.

Del teh odjemalcev se je na podlagi dobrih izkušenj s terminskimi pogodbami leta 2008 odločil za nakup električne energije za obdobje od januarja 2010 do decembra 2011. V tem obdobju smo bili priče napihovanju različnih balonov in električna energija pri tem ni bila izjema. Cene za pasovno energijo za leto 2010, ki jih imajo ti odjemalci v svojih pogodbah, so v razponu med 80 in 100 EUR/MWh, kar je skoraj za 100 % več, kot je trenutna tržna cena.

Cene za leto 2009 v pogodbah za nedoločen čas so bile določene konec oktobra 2008 in so povprečje več nakupov med letom 2008. Nivo teh cen je približno 75/MWh. Tudi te cene so bistveno višje, kot so trenutno tržne cene.

4.1.2 Gospodinjiski odjemalci

Gospodinjiski odjemalci⁸ sklepajo pogodbe o oskrbi z električno energijo, ki temeljijo na splošnih pogojih našega podjetja za oskrbo z električno energijo gospodinjiskih odjemalcev. Trenutno je v veljavi progresivni način obračunavanja električne energije, kjer kupci, ki porabijo več, plačajo višjo končno ceno na enoto porabljene električne energije. Povprečna prodajna cena je 55/MWh. Cena, ki jo doseže posamezen odjemalec, pa je odvisna od dnevne porabe električne energije. V spodnjem razredu je cena bistveno nižja od tega nivoja, medtem ko so cene v petem razredu dnevne porabe na višini tržnih cen iz konca leta 2008 (100 EUR/MWh).

Poleg tega nudimo gospodinjiskim odjemalcem tudi paketno ponudbo,⁹ in sicer:

⁸ Je odjemalec, ki kupuje električno energijo za lastno domačo porabo, kar izključuje opravljanje gospodarske ali poklicne dejavnosti.

⁹ Vir: *Spletna stran Elektra Ljubljana*

1. Moj paket je namenjen gospodinjstvom uporabnikom električne energije, ki želijo prevzeti odgovornost za nakup električne energije z znano ceno v izbranem obdobju neodvisno od porabe in imeti enako ceno električne energije tudi na več merilnih mestih. Čas trajanja stabilne cene (do konca 2010, 2011 ali 2012) v okviru »Mojega paketa« si izberejo sami.

Kupci lahko izbirajo med:

- Moj paket L – nespremenjena cena do konca leta 2010;
- Moj paket XL – nespremenjena cena do konca leta 2011;
- Moj paket XXL – nespremenjena cena do konca leta 2012.

Kupcem naše podjetje poleg ugodne stabilne cene v okviru paketne oskrbe nudi še brezplačen najem storitve poišči potratneža, ki s pomočjo merilnikov porabe električne energije gospodinjstvom aparatov odjemalca omogoča prepoznati »potratneže« električne energije, vprašalnik za hitri energetske pregled, s pomočjo katerega bodo gospodinjstvom odjemalci prišli do ocene energetske učinkovitosti ter varčevalnemu potencialu, in možnost brezplačne uporabe elektronskih storitev.

2. Moj paket 3 T enojni je namenjen večjim gospodinjstvom odjemalcem z letno porabo nad 20.000 kWh oziroma povprečno dnevno porabo nad 55 kWh, ki večino časa preživijo doma in imajo tako možnost prilagajati delovanje svojih naprav večkrat dnevno. Z možnostmi izklopa večjih porabnikov električne energije želimo odjemalce spodbuditi, da preselijo obratovanje v druge ure dneva, ko jim ponujamo nižje in stabilne cene.

Tarifni časi za Moj paket enojni L, XL in XXL:

- 3T enojni – VT1: od ponedeljka do petka od 6. do 10. ure in od 19. do 22. ure;
- 3T enojni – VT2: od ponedeljka do petka od 10. do 19. ure;
- 3T enojni – MT: od ponedeljka do petka od 22. do 6. ure; sobote, nedelje in prazniki od 00.00 do 24. ure.

Kupci lahko izbirajo med:

- Moj paket L – 3T enojni – nespremenjena cena do konca leta 2010, tritarifno merjenje;
- Moj paket XL – 3T enojni – nespremenjena cena do konca leta 2011, tritarifno merjenje;
- Moj paket XXL – 3T enojni – nespremenjena cena do konca leta 2012, tritarifno merjenje.

Poleg tega pa kupcem ponujamo tudi enake brezplačne storitve kot v paketu Moj paket.

3. Moj paket 3T dvojni je namenjen večjim gospodinjstvom odjemalcem z letno porabo nad 20.000 kWh oziroma povprečno dnevno porabo nad 55 kWh, ki večino časa preživijo doma in imajo tako možnost prilagajati delovanje svojih

naprav večkrat dnevno. Z možnostmi izklopa večjih porabnikov električne energije želimo odjemalce spodbuditi, da preselijo obratovanje v druge ure dneva, ko jim ponujamo nižje in stabilne cene.

Tarifni časi za Moj paket dvojni L, XL in XXL:

- 3T dvojni – VT1: od ponedeljka do petka od 6. do 10. ure, od 12. do 17. ure in od 19. do 22. ure;
- 3T dvojni – VT2: od ponedeljka do petka od 10. do 12. ure in od 17. do 19. ure;
- 3T dvojni – MT: od ponedeljka do petka od 22. do 6. ure; sobote, nedelje in prazniki od 00.00 do 24. ure.

Kupci lahko izbirajo med:

- Moj paket L 3T dvojni – nespremenjena cena do konca leta 2010, tritarifno merjenje;
- Moj paket XL 3T dvojni – nespremenjena cena do konca leta 2011, tritarifno merjenje;
- Moj paket XXL 3T dvojni – nespremenjena cena do konca leta 2012, tritarifno merjenje.

Poleg tega kupcem ponujamo tudi enake brezplačne storitve kot v paketu Moj paket in Moj paket 3T enojni.

5 Nakupna in prodajna strategija poslovnih odjemalcev

Ker so trenutne tržne cene na nivoju, ki jih imajo v pogodbah industrijski odjemalci, smo že začeli z aktivnostmi v povezavi s sklepanjem pogodb za leti 2010 in 2011. Z vsemi smo že vzpostavili kontakt in jim predstavili možnosti, ki jih imajo pri nakupu električne energije. V ta namen smo sestavili nekatere nove vrste pogodbe, ki omogočajo delne nakupe električne energije in različne tolerančne pasove. S tem se ustrezno delijo tveganja na trgu, seveda pa tudi pridobljene koristi. Za ostale poslovne kupce smo sestavili enostavnejšo pogodbo, ki prav tako omogoča delne nakupe in tudi prodaje električne energije.

Letos lahko pričakujemo nadaljnje pritiske konkurence na naš portfelj odjemalcev, zato je treba zavzeti aktivnejše vlogo pri tem, da nam konkurenca ne zmanjša tržnega deleža. Pri tem je v prvi vrsti treba pristopiti na specifičen način do posameznega tipa kupca in podaljšati pogodbe, ki so trenutno veljavne, ter jih po potrebi novelirati.

Tako bo treba nadaljevati neposreden dialog z industrijskimi kupci, ki pa trenutno še ne kažejo velikega interesa po sklepanju pogodb, saj je na njihovih prodajnih trgih velika negotovost, trenutni nivo naročil pa je do 50 % nižji, kot je bilo stanje pred enim letom. Zato je naša želja v drugi polovici leta 2009, da z njimi sklenemo pogodbo za strukturiran nakup, s katerim bi imeli okvir za postopno zapiranje njihovih potreb leta 2010.

Za ostale poslovne odjemalce bo treba pripraviti strategijo, s katero jim bomo ponudili pogodbe za obdobje od 2010 do 2011. Trenutno jim lahko ponudimo relativno ugodne cene. Pripravili jim bomo ponudbo, v kateri jih bomo seznanili z razmerami na trgu in zakaj smo mi najboljša izbira. Ali bo ta strategija zajela vse naše kupce ali samo posamezen segment, pa je še stvar analize, ki je sedaj bolj naklonjena selektivnemu pristopu in individualni obravnavi kupca.

S kupci, ki imajo pogodbe za nedoločen čas, je treba povečati komuniciranje, jih seznaniti z razmerami na trgu, jim pojasniti, da maloprodajne cene z zamikom sledijo cenam na trgu na debelo in da jim na njihovo željo lahko sestavimo pogodbo za določen čas.

Cene na trgu so na nivoju, ko postajajo tudi gospodinjski odjemalci zanimivi za konkurenco. Tisti z največjo dnevno porabo bi že lahko pridobili ugodne ponudbe, zato bo treba razmišljati o postopni ukinitvi progresivnega obračuna, izboljšanju ponudbe (elektrika za toplotne črpalke, popust za trajnik ...) in sklepanju pogodb za določen čas. V prihodnje pa bo treba izboljšati tudi komunikacijo med njimi.

Tudi pri izgubljenih odjemalcih so razmere zelo podobne kot pri ostalih skupinah v našem portfelju. Cene, ki jih imajo v veljavnih pogodbah, so na nivoju trenutnih tržnih cen ali višje. Zato tu obstaja določena prednost pri sklepanju pogodb v primerjavi s prejšnjimi leti, saj jim lahko trenutno izboljšamo pogodbeno ceno. Aktivna vloga in pošiljanje ponudb pa je tudi manevar, ki bo obstoječe

dobavitelje zaposlil s svojimi kupci in njihovo pozornost vsaj deloma odvrnil od naših odjemalcev.

Nakup električne energije za poslovne odjemalce se bo izvajal različno za posamezne segmente kupcev. Glavno vodilo pri tem bo zmanjševanje tveganj, maksimiranje dobička in ohranitev tržnega deleža. Predvideva se delno količinsko izpostavljanje v odvisnosti od smeri gibanja cen na trgu. V primeru nadaljnjih padcev bomo najprej sklepali pogodbe z odjemalci in jih nato pokrivali z nakupi na trgu na debelo, če pa bo zaznan močnejši naraščajoči trend, bomo izbrali obrnjeno strategijo. Seveda pa bomo pri tem zelo pozorni na višino finančne izpostavljenosti.

Pri industriji gre za velike količine energije in posledično tudi velike zneske, zato se nakup izvaja čim bolj istočasno s prodajo. Zaradi razlike med produkti trga na debelo in drobno pri tem v vsakem primeru del pozicij ostaja odprtih. V skladu s trendom cen pa se bomo odločali za kratko oziroma dolgo pozicijo. Glede na trenutne razmere na trgu obstaja možnost podobnega dogovora s proizvodnimi podjetji, kot smo ga sklenili leta 2005. Cene na trgu se namreč približujejo proizvodnim stroškom podjetja A, ki se ukvarja s proizvodnjo električne energije. Če smo leta 2005 pred cenovnimi pretresi zaščitili industrijo, bi s podobnimi aranžmaji v tem času proizvodnim podjetjem lahko zagotovili stabilen denarni tok v kriznih časih. Glede na razmere pri industrijskih kupcih pa je pričakovati, da bi jim bil tovrsten aranžma zanimiv za srednjeročno obdobje treh let.

Za ostale poslovne kupce bomo izvajali strategijo, v katero bomo zajeli določeno skupino kupcev. Če bodo cene padale, bomo prodajali določeno količino, nato bomo kratko odprto pozicijo zaprli z nakupom na trgu na debelo. Če bodo cene rasle, pa bomo najprej izvedli nakup in to energijo nato postopoma prodajali.

Za kupce s pogodbami za nedoločen čas bomo čez celo leto postopoma kupovali dele potrebne električne energije in tako zanje gradili portfelj. S tem bomo dosegli okvirno povprečno ceno v izbranem obdobju in si zmanjšali tveganja neugodnih razmer na trgu v trenutku nakupa. Po naših ocenah ti kupci niso tako cenovno elastični ali pa so neinformirani glede stanja na trgu. Je pa zanje zelo pomembna stabilna cena električne energije.

Nakup za izgubljene kupce bomo izvajali glede na skupino, ki ji posamezen kupec pripada, in glede na prodane količine.

6 Nakupna in prodajna strategija gospodinjskih odjemalcev

Ker so bile zaradi zadrževanja drobnoprodajnih cen električne energije za gospodinjstva le-te v preteklosti nižje od cen na trgu na debelo, ki so v zadnjih letih vztrajno naraščale, je bilo treba drobnoprodajne cene električne energije postopno dvigovati. V zadnjem kvartalu pa smo zaradi recesije pričeli strmemu padcu cen električne energije na trgu na debelo. Tako je cena pasovne električne energije za dobavo v Sloveniji že padla pod 50 EUR za MWh. V primeru nadaljnjega padanja cen električne energije na trgu na debelo bo naše podjetje za leto 2010 lahko kupilo električno energijo na trgu na debelo pod tržnimi pogoji brez potrebe višanja drobnoprodajne cene električne energije za svoje odjemalce.

Zakon o varstvu potrošnikov¹⁰ določa, da je treba vnaprej objaviti znane cene pred dobavo. Posledično lahko cene za gospodinjstva oblikujemo na podlagi cen, ki se oblikujejo na terminskem trgu (forwardmarket).¹¹

Gospodinjski odjemalec s pogodbo za nedoločen čas lahko zamenja dobavitelja, ko mu dobavitelj spremeni pogodbenne pogoje oziroma cene, razen v primeru sklenitve posebne pogodbe s fiksnim pogodbenim obdobjem, ko je v primeru predčasne prekinitve pogodbe dobavitelj upravičen do sorazmerne pogodbeno določene pogodbenne kazni (podobno pri poslovnih odjemalcih, kjer Zakon o varstvu potrošnikov ne velja in vse obveznosti med dobaviteljem in odjemalcem določa pogodbeni odnos).

Pri določitvi cenovnega modela je treba upoštevati, da mora biti cena storitve (izdelka, produkta) za uporabnika vnaprej določena ali določljiva. Zakon o varstvu potrošnikov v 24. členu tako med drugim določa nekaj pomembnejših točk, naštetih spodaj.

(1) Pogodbeni pogoji se štejejo za nepošteno, če:

- v škodo potrošnika povzročijo znatno neravnotežje v pogodbenih pravicah in obveznostih strank;
- povzročijo, da je izpolnitev pogodbe neutemeljeno v škodo potrošnika;
- povzročijo, da je izpolnitev pogodbe znatno drugačna od tistega, kar je potrošnik utemeljeno pričakoval;
- nasprotujejo načelu poštenja in vestnosti.

(2) Pogodbene pogoje je treba razlagati v povezavi z drugimi pogoji v isti pogodbi ali v drugi pogodbi med istima strankama in ob upoštevanju narave blaga oziroma storitev in vseh drugih okoliščin v zvezi s sklenitvijo pogodbe.

(3) Če so izpolnjeni pogoji iz prvega odstavka tega člena, se šteje za nepošten pogodbeni pogoj zlasti določba:

- po kateri lahko podjetje odstopi od pogodbe v vsakem primeru;

¹⁰ Zakon o varstvu potrošnikov (ZVPot), Ur. l. RS, [98/2004-UPB2](#), [46/2006](#), Odl. US: U-I-218/04-31, [126/2007](#), [86/2009](#)

¹¹ Trg Time Time. Pogodbeni stranki se dogovorita (sedaj) za količino in ceno električne energije, ki bo dobavljena na dogovorjenem mestu v prihodnosti.

– s katero se podjetju dovoljuje, da enostransko spremeni pogodbene pogoje, ki so bistveni za pogodbeno razmerje, po katerem cena ni določena ali ni dovolj določena.

Distribucijska podjetja in ostali dobavitelji gospodinjskim odjemalcem različno kupujejo električno energijo za gospodinjstva. Različen je pristop pri oblikovanju portfelja glede na gibanje cen na terminskem trgu. Prav tako se razlikuje strategija zapiranja na večletni oziroma letni ravni, kvartalni oziroma mesečni ravni in posledično tudi strategija oblikovanja prodajnih cen: enkrat letno, večkrat letno.

Dobavitelji lahko gospodinjskim odjemalcem ponudijo tudi večletne pogodbe z znano ceno (temeljijo na ceni večletnih terminskih produktov) po vzoru, kdaj »napolnijo rezervoar« za kurilno olje (plačajo ob dobavi, zagotovijo si le ceno). V primeru predčasne prekinitve pogodbe pa plačajo pogodbeno kazen.

Vezava enoletnega modela na cenovni borzni terminski indeks zunaj meja in cene čezmejnih prenosnih zmogljivosti omogoča predvsem proizvodnim podjetjem izkoriščati položaj na trgu in povečati moč na delu poslovnih odjemalcev, ker se bistveno poveča tveganje za druge igralce na trgu.

Ker je problematika oblikovanja cen za gospodinjske odjemalce občutljiva in kompleksna, bomo v nadaljevanju naloge podali rešitve v primeru tržnega oblikovanja cen v povezavi z vzpostavitvijo preglednega in likvidnega terminskega trga.

7 Modeli za vzpostavitev preglednega in likvidnega trga na debelo

7.1 Osnovni parametri za določanje cen za končne odjemalce

Osnova za tržno oblikovanje prodajne cene električne energije v Republiki Sloveniji je bilateralni terminski trg. Terminski trg, bodisi organiziran (borza) ali bilateralni (OTC),¹² je osnova za oblikovanje prodajnih cen gospodinjskih odjemalcev tudi na razvitih tujih trgih.

Strukturiranost trga z električno energijo

Trg z električno energijo je razdeljen na terminski, sprotni in izravnalni trg. Na terminskem trgu se trguje z dolgoročnimi produkti za nakup in prodajo produktov za dobavo v prihodnosti in je osnova za določanje drobnoprodajnih cen za končne odjemalce.

Sprotni trg je namenjen izravnavi dnevnih potreb posameznih bilančnih skupin bodisi proizvodnje bodisi potrošnje, na njem pa se trguje s količinami, ki predstavljajo razliko med kratkoročno napovedanimi količinami proizvodnje oziroma potrošnje in dolgoročno sklenjenimi pogodbami.

Izravnalni trg je namenjen izravnavi odstopanj med realizacijo proizvodnje oziroma potrošnje ter dolgoročno in kratkoročno sklenjenimi posli.

Strukturiranost produktov na terminskem trgu

Obstajajo letni, četrletni, mesečni in tedenski produkti po principu polno za prazno, ki jih je možno sklepati pred začetkom dobave posameznega produkta. Za terminski trg je pomembno, da je centraliziran in pregleden z zagotavljanjem likvidnosti in ne diskriminacijskega dostopa, da je nadzorovan s strani pristojnih inštitucij, npr. Urada za varstvo konkurence. V Sloveniji obstaja le bilateralni terminski trg, ne obstaja pa pregleden in likviden organiziran terminski trg.

Dobavitelj kupuje električno energijo na terminskem trgu v obliki letnih, četrletnih ali mesečnih produktov, s katerimi pokrije večino dolgoročno predvidenih potreb. Na sprotnem trgu kupuje ali prodaja le količine, potrebne za dnevno izravnavo. Gospodinjski odjemalci imajo sklenjene odprte pogodbe, dodatni stroški kratkoročnih nakupov in izravnave pa so že vsebovani v prodajni ceni.

Osnova za določanje cene za gospodinjske odjemalce je letna cena terminskih produktov za pas v določenih letih: $n + 1$, $n + 2$...

Terminske cene produktov električne energije so podvržene velikim cenovnim nihanjem. Ta so odvisna od spremembe strukture proizvodnih virov, energetske

¹² Prodaja in nakup električne energije, ki ju skleneta dobavitelj in upravičeni odjemalec.

bilance določenega cenovnega področja, omejenosti čezmejnih prenosnih zmogljivosti, spremenljivosti cen drugih energentov, vremena, hidrologije, remontov elektrarn, trenutne zasedenosti prenosnih zmogljivosti in predvidene gospodarske rasti.

Pri določanju končne cene odjemalca se upoštevajo še urne cene, prilagojene trenutni ceni termiskega produkta, in predviden diagram odjema, ki določa vrednost in posledično ceno za končnega odjemalca. Razmerje urnih cen je različno za posamezno vrsto dneva in posamezne mesece in je določeno na podlagi razmerij urnih cen na sprotnem trgu. Pri tem se predviden diagram odjema večjega kupca oziroma segmenta manjših kupcev (na osnovi pretekle porabe) predvidi v prihodnosti z upoštevanjem koledarja in napovedi letnih količin.¹³

7.2 Predlog priporočil za ureditev trga

Udeleženci na trgu na debelo – bilančne skupine, ki imajo v svoji bilančni skupini proizvodnjo, potrošnjo iz uvoza in izvoza – imajo vsak svojo neto pozicijo, ki se izračuna po enačbi:

Trgovanje z neto pozicijo: I(proizvodnja + uvoz) – (potrošnja + izvoz)

Če je pozicija bilančne skupine (pod)skupine pozitivna, le-ta prodaja.

Če je pozicija bilančne skupine (pod)skupine negativna, le-ta kupuje.

7.3 Predlog za trgovanje na borzi Southpool¹⁴ in bilateralno OTC

Borza Southpool

1. Zagon platforme za trgovanje s termiskimi produkti:
 - letni pas in trapez¹⁵ za leta 2010, 2011, 2012 ...,
 - kvartalni pas in trapez,
 - mesečni pas in trapez.
2. Zagon platforme za trgovanje na urnem trgu z urno energijo,¹⁶ ki že obstaja:
 - urne cene.

Vzpostavitev finančnega kliringa za posle preko borze in bilateralne posle (OTC) je možna, vendar je treba zagotoviti obveznost objavljanja količin in cen teh poslov, predvsem za standardizirane produkte.

¹³ Vir: Elektro Ljubljana, d. d., EEX.

¹⁴ Regionalna energetska borza v JV Evropi.

¹⁵ To je električna energija v bloku ur od 6. do 22. ure. Osnovna količinska enota 1 lot tega produkta je 16 MWh. Trapezna energija ni predmet trgovanja za nedelovne dni, državne praznike in druge dela proste dneve.

¹⁶ Trguje se s 24 urami enega dneva. V primeru prehoda z zimskega na poletni čas se trguje s 23 urami oziroma s 25 urami v primeru prehoda s poletnega na zimski čas. Osnovna količinska enota 1 lot tega produkta je 1 MWh.

Bilateralni trg

Na bilateralnem trgu naj se praviloma trguje in pripravlja predvsem nestandardizirane posle, možnost sklepanja tudi standardiziranih poslov oziroma produktov.

Sodelovanje na trgih Southpool in OTC:

- sodelovanje udeležencev na borzi Southpool na prostovoljni ravni;
- priporočilo Vlade RS o trgovanju na teh trgih;
- da se sodeluje (kupovanje in prodajanje terminskih produktov) na terminskem trgu in da sodelujejo (kupujejo in prodajajo urne produkte) na sprotnem trgu;
- da sodelujejo na borzi Southpool oziroma OTC za obseg neto pozicije bilančne skupine (razlika med proizvodnjo in uvozom ter potrošnjo in izvozom), interne pogodbe oziroma transferne cene med proizvodnjo in potrošnjo (trgovino na drobno) pa se morajo obračunavati na podlagi doseženih cen na borzi Southpool oziroma objavljenih poslov OTC.

7.4 Ostala priporočila za povečanje preglednosti trga z električno energijo

Treba je izvajati avkcije¹⁷ za letne čezmejne prenosne zmogljivosti¹⁸ za več let vnaprej. Vsaj za del kapacitet bi zmanjšalo negotovost in znižalo premije oziroma cene na terminskem trgu v Sloveniji ter posledično cene za poslovne odjemalce in po uvedbi tržnih cen tudi za gospodinjstva.

Potrebna bi bila ustanovitev bilančne skupine za SOPO¹⁹ za nakup električne energije za pokrivanje izgub v prenosnem omrežju in s tem povečanje preglednosti za trg odstopanj oziroma izravnalni trg, ki ga mora organizirati Borzen²⁰ oziroma po koncesiji Southpool.

Treba je izpeljati predviden nakup električne energije za pokrivanje izgub na urni ravni na podlagi napovedane proizvodnje v posamezni bilančni skupini.

¹⁷ Avkcija je prodaja artiklov po posebnih cenah. Lahko je omejena količinsko ali pa časovno.

¹⁸ Čezmejne prenosne zmogljivosti so zmogljivosti vodov, ki povezujejo sosednje elektroenergetske sisteme. Slovenski elektroenergetski sistem je povezan s tremi sosednjimi EES: avstrijskim, italijanskim in hrvaškim.

¹⁹ Sistemski operater prenosnega omrežja.

²⁰ Podjetje Borzen, ki ga je ustanovila država, da izvaja naloge obvezne gospodarske javne službe organiziranja trga z električno energijo in številnih drugih pomembnih funkcij v slovenski energetiki.

Treba bi bilo izračunati izgube za SOPO na urni ravni na podlagi proizvodnje v posamezni bilančni skupini, ki je povezana z uvozom in izvozom električne energije v Slovenijo in iz nje.

7.5 Možnost strateških usmeritev ob vzpostavitvi preglednega in likvidnega trga na debelo

Končna ocena strateških usmeritev ob vzpostavitvi preglednega in likvidnega trga na debelo je izračunana kot vsota izravnalnih cen dejavnikov na enak način kot v poglavju 3.2 na strani 22, kjer smo analizirali strateške usmeritve v pogojih trenutnih razmer na trgu na debelo. Rezultati ocenjevanja so podani v tabeli 13 na strani 34.

Najvišjo oceno je dobila strateška usmeritev izločitev dejavnosti nakupa in prodaje električne energije, lastno trgovanje in samostojen nastop na trgu, najslabšo pa strateško partnerstvo z velikim slovenskim podjetjem I, ki proizvaja in prodaja električno energijo.

V primeru preglednega in likvidnega trga z električno energijo se ne predvideva težav z dostopom do virov energije, zato je najvišjo oceno dobila strateška usmeritev izločitev dejavnosti nakupa in prodaje z lastnim trgovanjem in samostojnim nastopom na trgu. V tem primeru se doseže najvišja stopnja samostojnosti in fleksibilnosti, ki sta ključna dejavnika za uspešen nastop na preglednem in likvidnem trgu. Dodatno so možni tudi visoki dobički in tržni delež. Slabost pa so predvsem večje potrebe po dodatnih človeških in kapitalskih virih.

	Tveganje	Poslovni izid	Tržni delež	Samostojnost	Razvoj ponudbe	Človeški viri	Kapitalski viri	Končna ocena z upoštevanjem pomembnosti dejavnika
Pomembnost dejavnika	4	3	3	3	4	3	2	
Strateško partnerstvo z velikim slovenskim podjetjem A, ki proizvaja in prodaja električno energijo	6	3	4	3	7	5	7	111
Lastno trgovanje	9	8	8	9	8	3	4	160
Izločitev dejavnosti nakupa in prodaje EE in vertikalna povezanost s proizvodnim podjetjem A, ki proizvaja električno energijo	9	9	7	2	9	5	7	155
Izločitev dejavnosti nakupa in prodaje EE, lastno trgovanje in samostojen nastop na trgu	8	9	9	10	10	2	3	168
Trenutno stanje brez sprememb	7	6	4	6	7	4	4	124

Tabela 13: Prikazuje končne ocene strateških usmeritev ob vzpostavitvi preglednega in likvidnega trga na debelo.

V primeru povečanja likvidnosti in preglednosti trga na debelo je torej najboljša izbira strateške usmeritve izločitev dejavnosti nakupa in prodaje, lastno trgovanje ter samostojen nastop na trgu. Samostojni nastop na trgu pa je povezan s precejšnjimi tveganji, če se trg ne razvije v načrtovani smeri.

8 Zaključek

Iz vsebine diplomske naloge je razvidno, da je dejavnost nakupa in prodaje električne energije močno izpostavljena tveganjem, ki izvirajo predvsem iz narave dejavnosti in nerazvitosti trga z električno energijo ter nedorečene zakonodaje. Kot je videti v nadaljevanju, se s sklepanjem terminskih pogodb pojavljajo nova tveganja, ki izvirajo iz zahtevnejšega planiranja potrebnih količin električne energije in ocenjevanja cen zaradi daljšega časovnega horizonta.

Tveganja bomo samo našteali, ne bomo pa jih podrobneje opredeljevali, saj bi bila potem diplomska naloga preobširna. V naši dejavnosti se tako soočamo s količinskimi, cenovnimi, poslovnimi, operativnimi, kreditnimi, regulatornimi, likvidnostnimi tveganji in na koncu s posegom države v strukturo cen in delovanje trga z električno energijo.

Na podlagi teh dejstev smo v nalogi izdelali podrobno analizo položaja podjetja II za nakup in prodajo električne energije, ki nam bo služila za to, kako bomo določili primerno strateško usmeritev podjetja in ga organizirali tako, da bo uspešno poslovalo na trgu z električno energijo.

V diplomski nalogi ugotavljamo, da se cene za poslovne odjemalce v Sloveniji praviloma oblikujejo na podlagi cen na terminskem bilateralnem trgu OTC, da pa cene za gospodinjstvi odjem še niso tržne oziroma take, kot jih diktira trg z električno energijo, poleg tega pa ugotavljamo tudi, da imamo zelo nepregleden trg na debelo, saj so drobnoprodajne cene nižje od cen na trgu na debelo.

Na podlagi analize je razvidno, da je treba na trgu z električno energijo zagotoviti enake in pregledne pogoje za posamezne udeležence na trgu neodvisno od tega, v katerem delu vrednostne verige so oziroma koliko vlog naenkrat izvajajo v vrednostni verigi.

Pridobiti si je treba zaupanje odjemalcev in javnosti v delovanje borze in trga z električno energijo ter vzpostaviti možnosti hitrejšega vstopa novih udeležencev, tako proizvajalcev kot prodajalcev električne energije, prav tako pa urediti trg tako, da bo skladen s predpisi, ki urejajo trg in konkurenco na njem, in se z organi, ki skrbijo za preglednost trga, takoj energično odzvati na akterje, ki povzročajo neloyalno konkurenco.

Na podlagi izvedenih analiz v diplomski nalogi in pa z opisom stanja na našem trgu z električno energijo ter s predlogi za ureditev razmer na trgu nam rezultati kažejo, da je najboljša strateška usmeritev dejavnosti nakupa in prodaje električne energije ločitev iz obstoječega podjetja II in se organizirati v novoustanovljeno podjetje z obstoječo blagovno znamko, ki bi bila dopolnjena s primarno dejavnostjo, in to je trgovanje z električno energijo.

Kar se pa tiče slovenske elektroenergetike, ta nujno potrebuje dobro zastavljen razvoj tako na tržni kakor na regulirani strani elektrogospodarstva. Samo na ta način bomo omogočili slovenskim podjetjem konkurenčnost v Evropi, zanesljivost in kakovost dobave električne energije. Stalno odmikanje odločitev za Nacionalni energetski program (NEP), ki je v pripravi, ali druge rešitve je voda na mlin neuspešnosti in nadaljevanju sedanje nerazvojne politike slovenskega elektrogospodarstva. Nacionalni energetski program je bil sprejet leta 2004 in ga je nujno treba posodobiti, kajti razmere na tem področju so se korenito spremenile. Seveda bodo tem spremembam sledile tudi spremembe našega energetskega zakona, kjer bo treba poleg usmeritev NEP vključiti tudi specifičnosti na področju trgovanja z električno energijo. Temu pa bo sledila še priprava številnih podzakonskih aktov – od uredb, pravilnikov in navodil za posamezna področja.

Slovenija je leta 2010 pred strateškimi odločitvami: osredotočiti se je treba na primerjavo primernosti gradnje šestega bloka Termoelektrarne Šoštanj in drugega bloka Jedrske elektrarne Krško. Prvi, ki bo stal približno 1,1 milijarde evrov, je že med nacionalnimi razvojnimi projekti in tudi v NEP, drugi, ki je ocenjen na od 3 do 4,5 milijarde evrov, pa je predviden v koalicijski pogodbi aktualne Vlade RS in bo verjetno prišel tudi v novi NEP. Sledijo še izgradnja plinske elektrarne Kidričevo, in sicer gradnja dveh 400 megavatih blokov (v bližini bo plinovod južni tok mimo Kidričevega) in plinska elektrarna z 200 megavati v Trbovljah, ki bi nadomestila sedanjo termoelektrarno. Z izgradnjo teh proizvodnih objektov bo doma proizvedeno veliko več električne energije z različnimi energenti (uran, premog, plin), ki bodo trgu nudili tudi električno energijo z različnimi izhodiščnimi cenami, kar bo po našem mnenju lahko bolj transparentno vplivalo na oblikovanje tržne cene električne energije tako na trgu na debelo kot na drobno.

In če se ozremo na velika energetska podjetja v Nemčiji, Franciji ali Skandinaviji, vidimo, da niso razpršila svojih portfeljev glede na evropske direktive ali kaj drugega, kajti vse direktive se dajo izpolniti s pravilnim razvojnim razmišljanjem. Zato v Sloveniji ne smemo takoj slediti sprejemanju direktiv EU v naš pravni red, temveč se je treba ozreti na specifičen slovenski trg z električno energijo, ki naj ga v prihodnje bolj oblikuje trgovanje na borzi preko podjetja Borzen, za kar je bilo tudi ustanovljeno.

Slovenija je konec leta 2009 v Ljubljani dobila tudi sedež Evropske energetske agencije (ACER), ki bo skrbela za sodelovanje evropskih energetskih regulatorjev, kar bo pripomoglo, da se Vlada RS ne bo več tako lahko vmešavala v trg z električno energijo in ga krojila po svojih merilih, ne pa po merilih svobodnega delovanja trga z električno energijo, kar si želimo v podjetjih, ki trgujejo na tem trgu.

9 Literatura in viri

- Energetski zakon, Uradni list RS, [27/07](#) (EZ-UPB2), [70/08](#) (EZ-C)
- Resolucija o Nacionalnem energetskem programu, Uradni list RS, [57/04](#) (ReNep)
- [DIREKTIVA 2009/72/ES EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA](#) z dne 13. julija 2009 o skupnih pravilih notranjega trga z električno energijo in o razveljavitvi Direktive 2003/54/ES
- Splošni pogoji za dobavo in odjem električne energije iz distribucijskega omrežja električne energije, Uradni list RS, št. [126/07](#)
- Uredba o načinu izvajanja gospodarske javne službe organiziranja trga z električno energijo, Uradni list RS, št. [8/09](#)
- Pravila za delovanje trga z električno energijo, Uradni list RS, št. [30/01](#), [118/03](#)
- Pravilnik o načinu obračunavanja odstopanj oddaje ali odjema električne energije od vozniških redov, Uradni list RS, št. [83/02](#)
- Časopis Delo
- Finance
- Revija Mag
- Gabrijel Devetak: temelji trženja in trženjska zasnova podjetja
- Peter Fisk: Marketinški genij