

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

POLONA JEVŠNIK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

KONKURENČNOST PODJETJA V
PANOGI ENERGETIKE

Polona Jevšnik

POVZETEK

Ker je električna energija specifično blago in ker ima učinkovit energetska sistem za vsako državo izjemen energetska ter družbeni pomen, ga je treba zaradi njegove posebnosti ločevati od ostalih tržnih dobrin. Prav zato je panoga energetike v preteklosti v celoti regulirala država in posledično so podjetja v panogi poslovala neučinkovito, zaradi česar sta bila upočasnjena razvoj ter napredek panoge. V zadnjih letih se na tem področju dogajajo bistvene spremembe tako iz naslova pridobivanja, distribucije kot iskanja novih alternativnih virov energije. Podjetja se vedno bolj zavedajo pomembnosti razvoja in konkurenčnosti v panogi, ki se zaradi vstopa tujih podjetij vedno bolj zaostre. V nalogi je raziskana konkurenčnost na slovenskem energetska trgu po vstopu Slovenije v EU in združitvi z evropskim energetska trgom na primeru izbranega podjetja.

Ključne besede: podjetje, konkurenčna prednost, energija, gospodarstvo, panoga, odjemalci.

SUMMARY

Because electrical energy is a specific goods type and because efficient energy system is of enormous energetic and social significance, it has to be considered separate of other market goods. Because of this exact reason, electrical sector of industry was in the past entirely regulated by the government, consequently the electrical sector operated inefficiently. Consequently development and progress in this sector of industry suffered. In the last few years many critical changes occurred in production and distribution as well as in the search for new alternative sources of energy. Companies are more and more aware of the importance of development and competitiveness in this industrial sector, which is more and more severe, because of new-coming foreign companies. In thesis we were focus on competitiveness of Slovenian energy market, after entering in EU and the merger with European energy market, in case of a chosen company.

Key words: Firm, competitive advantage, energy, economy, industry sector, consumers.

UDK: 339. 137. 2:621.31 (043.2)

VSEBINA

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča.....	1
1.2	Namen in cilji projektne naloge	1
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev projektne naloge	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu.....	2
1.4.1	Predpostavke	3
1.4.2	Omejitve	3
2	OPREDELITEV STORITEV, KONKURENČNIH PREDNOSTI IN TEMELJNIH ZMOŽNOSTI.....	4
2.1	Konkurenčne prednosti	4
2.2	Teorija temeljnih zmožnosti	5
3	ANALIZA OKOLJA IN KONKURENČNOST IZBRANEGA PODJETJA V PANOGI ENERGETIKE	7
3.1	Ključni dejavniki širšega zunanjega okolja.....	7
3.1.1	Politični dejavniki	8
3.1.2	Ekonomski dejavniki.....	8
3.1.3	Socialni dejavniki	9
3.1.4	Tehnološki dejavniki	9
3.2	Porterjeva analiza ožjega zunanjega okolja panoge energetike	9
3.2.1	Kupci	9
3.2.2	Dobavitelji.....	10
3.2.3	Substituti.....	11
3.2.4	Konkurenti.....	11
4	ANALIZA SPIN IN KONKURENČNOST IZBRANEGA PODJETJA V PANOGI ENERGETIKE	15
4.1	Slabosti podjetja v razvoju in trženju energije.....	15

4.2	Prednosti podjetja v razvoju in trženju energije.....	15
4.3	Izzivi podjetja v razvoju in trženju energije.....	16
4.4	Nevarnosti podjetja v razvoju in trženju energije	17
4.5	Razvoj predlogov za večjo konkurenčnost	18
5	SKLEP	20
	LITERATURA IN VIRI.....	23
	PRILOGE	24

SLIKE

Slika 1: Število menjav dobavitelja električne energije, po letih.....	10
Slika 2: Število menjav dobaviteljev zemeljskega plina, po letih.....	11
Slika 3: Tržni deleži dobaviteljev vsem odjemalcev električne energije, od 2009 do 2013 ...	12
Slika 4: Tržni deleži dobaviteljev poslovnim odjemalcem električne energije, po letih	13
Slika 5: Tržni deleži dobaviteljev gospodinjskim odjemalcem električne energije.....	14

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Število menjav dobavitelja električne energije in zemeljskega plina, po letih.....	10
Preglednica 2: Tržni deleži dobaviteljev vsem odjemalcev električne energije, od 2009 do 2013.....	12
Preglednica 3: Tržni deleži dobaviteljev poslovnim odjemalcem električne energije, po letih.....	13
Preglednica 5: Tržni deleži dobaviteljev gospodinjskim odjemalcem električne energije, po letih.....	14

KRAJŠAVE

EE	električna energija
EU	Evropska unija
SPIN	slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti
ZP	zemeljski plin

1 UVOD

Za gospodarstvo v 21. stoletju bo za nadaljnji gospodarski razvoj na eni strani ključen dostop do naravnih virov, na drugi pa tudi zmanjševanje okoljskih obremenitev, saj ponekod stroški zaradi okoljskih težav presegajo dobičke, ki jih gospodarske panoge ustvarjajo na takšen račun. Ključna gonila zelenega gospodarskega razvoja v tem stoletju bodo: trajnostno in učinkovito ravnanje z viri (obnovljivimi in neobnovljivimi) ter energenti, uporaba obnovljivih virov energije, razvoj in uporaba novih konceptov (npr. industrijska simbioza, zapiranje snovnih poti), novih orodij (do okolja prijazno oblikovanje), razvoj novih poslovnih modelov, tehnološke ter netehnološke inovacije za uvajanje visokotehnoloških rešitev na mednarodne trge in inovacije v povezavi s kreativnimi industrijami (Vlada RS 2012).

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Eden izmed velikih izzivov podjetij, še posebej v teh negotovih časih, je, kako nadomestiti izpad prihodkov in dobičkov zaradi prehoda porabnikov k cenejšim možnostim. Ta izziv sicer spremlja trženje ves čas, novo je le to, da je potreba po spremembah danes nujna, denarja in časa za uvajanje sprememb pa je precej manj kot nekoč. Izzivi so torej, kako izostriti že izdelane koncepte, kako bolje izkoristiti znamke, iskanje novih konceptov in internacionalizacija. Izzivi v takšnem okolju so enaki izzivom učinkovitega in uspešnega upravljanja podjetij. Ne le da je treba dobro razumeti potrebe trga, razumeti je treba tudi vsakega posameznika kot takšnega. Eksplozivno naraščanje količin podatkov, družabna omrežja, večja izbira prodajnih kanalov in demografske spremembe so štirje glavni izzivi, s katerimi se bodo morala srečevati podjetja v prihodnje (Petrov 2012).

Strateško trženje, skupaj z obvladovanjem informacijske tehnologije, je postala glavna naloga, ki jo mora obvladati vrhni management, če želi uspešen dolgotrajen razvoj podjetja. Managerji in tržniki morajo postaviti trženjsko funkcijo na ustrezno raven v podjetju in zahtevati ustrezne sodobne trženjske storitve na trgu ter tako ločiti dobro od slabega v prihodnje (Petrov 2012).

Osnovni obravnavani problem v nalogi je, kako naj storitveno podjetje v panogi električne energije konkurira znotraj panoge, se naprej razvija in raste ter zagotovi svoj nadaljnji obstoj na trgu.

1.2 Namen in cilji projektne naloge

Namen naloge je raziskati literaturo s področja konkurence, trženja in razvoja storitev, s poudarkom na trženju ter razvoju storitev v podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo električne energije in ostalih energentov. Na konkretnem primeru izbranega slovenskega podjetja v panogi trženja električne energije, glede na teorijo iz literature, smo raziskali skladnost pristopov pri iskanju tržnih poti in razvojnih možnosti storitev v sektorju energetike ter obvladovanja notranje klime in kakovosti dela. V zaključni projektni nalogi smo najprej predstavili teoretična izhodišča in spoznanja trženja ter razvoja storitev vzporedno z globalnimi izzivi, ki jih prinaša aktualna ekonomska kriza, v panogi energetike.

Cilji raziskave so:

- preučiti najnovejša teoretična znanja na področju konkurenčnih prednosti s poudarkom na trženju storitev v panogi električne energije;
- podrobno analizirati faze razvoja storitev v panogi električne energije;
- analizirati odzivnost na vplive konkurence v panogi električne energije.

Na osnovi ugotovitev smo za izbrano organizacijo oblikovali predloge in možnosti izboljšanja trženjskih pristopov ter s tem konkurenčnosti v panogi električne energije.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev projektne naloge

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz dveh delov – teoretičnega in empiričnega.

V teoretičnem delu so uporabljene naslednje metode raziskovanja:

- metoda kompilacije, ki vključuje povzetke, opazovanja, mnenja, stališča in sklepe drugih avtorjev;
- metoda deskripcije; navedena so dejstva in procesi, pojmi pa so razloženi;
- komparativna metoda, s katero so proučevane razlike in podrobnosti domačih ter tujih avtorjev.

V empiričnem delu so uporabljene naslednje metode raziskovanja:

- študija primera s področja trženja in razvoja storitev v izbranem podjetju, v panogi energetike;
- metoda intervjuja z zaposlenimi in vodilnim kadrom v konkretni organizaciji, v panogi električne energije;
- metoda proučevanja poslovne dokumentacije in analiza konkurenčnih prednosti izbrane organizacije;
- deduktivna metoda, s katero so na osnovi teoretičnih spoznanj s področja trženja in razvoja storitev izdelani lastni zaključki v praksi.

Podatki so pridobljeni iz spletnih virov in internih publikacij izbranega podjetja. Analiza in prikaz rezultatov je opravljena s pomočjo računalniškega programa Microsoft Excel.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Pri obravnavanem problemu izhajamo in upoštevamo predpostavke ter omejitve, kot je navedeno v nadaljevanju.

1.4.1 Predpostavke

Predpostavke so naslednje:

- S sistematičnim pristopom analize okolja lahko razvijemo primerne usmeritve za doseganje konkurenčnosti izbranega podjetja.
- Vodstvo izbranega podjetja je usmirjeno v uvajanje sprememb za doseganje večje konkurenčnosti.

1.4.2 Omejitve

Omejitve zaključne projektne naloge so:

- Empirična raziskava je izvedena na primeru izbranega podjetja in trženju v panogi električne energije;
- v raziskavi so uporabljeni podatki, ki so javno dostopni na spletni strani izbranega podjetja;
- omejujemo se na čas raziskave od marca 2013 do julija 2015 in omejeno sposobnost enega raziskovalca.

2 OPREDELITEV STORITEV, KONKURENČNIH PREDNOSTI IN TEMELJNIH ZMOŽNOSTI

Konkurenčno prednost razumemo kot prednostni položaj podjetja v očeh kupcev, gledano relativno, v primerjavi s konkurenti (Čater 2007). Kot glavne pojavne oblike konkurenčne prednosti je treba izpostaviti predvsem nižje cene in diferenciacijo glede na konkurente, pri čemer lahko slednjo še naprej razdelimo na prednost v obliki odličnega proizvoda ali storitve, celovitosti ponudbe, hitrega zadovoljevanja potreb kupcev, prilagodljivost pri zadovoljevanju kupcev in pozitivne podobe podjetja v očeh kupcev. Podjetje pa ima lahko konkurenčno prednost tudi v več pojavnih oblikah hkrati (Čater 2007).

2.1 Konkurenčne prednosti

Večina slovenskih podjetij skuša pritegniti kupce predvsem z diferenciacijo glede na konkurente, še posebej z večjo prilagodljivostjo pri zadovoljevanju potreb kupcev, nekoliko manj pa z nižjimi cenami. Dejstvo je tudi, da so podjetja s konkurenčno prednostjo (tako na splošno kot tudi v posameznih pojavnih oblikah) uspešnejša od podjetij brez konkurenčne prednosti. Podjetja s hkratno konkurenčno prednostjo v ceni in diferenciaciji so finančno uspešnejša od podjetij s konkurenčno prednostjo v le eni izmed obeh oblik. Z vidika vpliva na uspešnost je nekoliko bolj kot konkurenčna prednost v obliki nižjih cen relevantna konkurenčna prednost v obliki diferenciacije, še posebej prilagodljivost in hitrost podjetja pri zadovoljevanju potreb kupcev (Čater 2007).

Opredelitev storitev

Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza »servio«, ki ima v slovenskem jeziku več pomenov, in sicer med drugim: delati za nekoga, služiti komu, streči, skrbeti zanj, pomagati komu oziroma narediti zanj nekaj, ravnati se po čem, odslužiti, skrbeti izvajati, posluževati, oskrbovati, ponujati, zadovoljevati, obnašati se (Snoj 1998, 32).

Storitve moramo definirati glede na čas, v katerem so nastale. Izdelek je bil vedno najbolj pomemben, zato se je obseg skozi zgodovino počasi širil. Pojem in miselni konstrukt izdelka sta zato pogosto neizogibna pri opredeljevanju storitve (Storitve 2010).

Pri razlikovanju storitve in izdelka najprej opazimo, da je narava storitve neoprijemljiva. Storitve navadno opisujemo kot neotipljive, nevidne in minljive. Zahtevajo tudi sprotno izdelavo in uporabo. V nasprotju s storitvami so izdelki oprijemljivi, vidni, trajni in ne zahtevajo neke neposredne povezanosti izvajalca in uporabnika (Storitve 2010).

Zaradi navedenih lastnosti je vsaka storitev unikat. Potrošniki tega v praksi ne spregledamo in se zavedamo, da je bistvo vsake storitve človek. Potrošniki se raje odločamo za nakup izdelka kot storitve. Prvega namreč lahko primemo v roke, ga ovrednotimo, vemo, koliko je vreden. Storitve pa je težje oceniti, zaupati moramo namreč obljubam ponudnika. Občutek za storitev dobimo šele, ko je končana. Zaradi tega se potrošniki pogosto počutimo ogojufane. Kljub temu pa je sistem vedno boljši. Marsikatero podjetje zaradi tega ob nezadovoljstvu obljublja vračilo stroškov (Storitve 2010).

Podatki kažejo, da delež storitev v strukturi gospodarstva narašča. Zaradi tega je nujno, da podjetja vedo, kako se storitve upravljajo. Znati morajo prepoznati razlike in graditi uspešne poslovne strategije, saj se v nasprotnem primeru nihče ne bo odločil za nakup storitve (Storitve 2010).

2.2 Teorija temeljnih zmožnosti

Management naj obvladuje delovanje organizacije tako, da bo ta učinkovito in uspešno dosegala postavljene cilje. Uspešnost organizacije (ali dela organizacije) in s tem uspešnost managementa pri obvladovanju organizacije presojava vplivni zunanji ter notranji udeleženci po stopnji zadovoljstva, ki ga občutijo v menjalnih razmerjih z organizacijo. To zadovoljstvo temelji na njihovi presoji viška koristi nad žrtvami v menjalnih razmerjih med njimi in organizacijo. Štejejo koristi, ki jih ponuja organizacija, njene tekmice pa ne (Biloslavo 2008, 44).

Organizacija, ki prekaša tekmice, je praviloma uspešna, kar ji omogočajo njene temeljne zmožnosti, ki jih opredeljujejo naslednje definicije:

- so skupek povezanih tehnologij, veščin, procesov in usmeritev, ki jih je organizacija ustvarila v procesu učenja ter pomenijo odjemalcem razpoznavne koristi, so drugačne od konkurenčnih in jih presegajo, težko jih je posnemati ter potencialno odpirajo dostop do novih trgov (Hamel in Prahalad 1994, 202–211);
- pomenijo edinstven vzorec sinergijskih povezav med različnimi zmožnostmi in sredstvi podjetja, ki se oblikuje postopoma v daljšem časovnem obdobju v procesu, ki je specifičen za podjetje, zato ga ni mogoče pridobiti na trgu;
- so skupek diferenciranih veščin, komplementarnih sredstev in rutin, ki podjetju ponujajo osnovo za doseganje trajnostne konkurenčne prednosti v določeni panogi (Leonard-Barton 1992, 122);
- so skupek znanja, ki strateško ločuje podjetje od drugih podjetij in mu zagotavlja konkurenčno prednost (Leonard-Barton 1992, 133). Temeljne zmožnosti obsegajo znanje in veščine sodelavcev, informacije ter postopke, ki so del tehničnih sistemov podjetja (proizvodni sistemi, informacijski sistemi itd.), managerski sistem nadzora in nagrajevanja, ki usmerja ter nadzira proces pridobivanja znanja in vrednote ter norme, ki prežemajo vse tri navedene dimenzije (Leonard-Barton 1992, 113);
- so kombinacija komplementarnih veščin in znanja, ki jih premore podjetje ter mu omogočajo, da dobro izvaja enega ali več kritičnih procesov (Coyne, Hall in Gorman Clifford 1997, 41);
- obsegajo odnose, ugled in sposobnost inoviranja (Kay 1993, 63). Odnosi pomenijo mrežo odnosov v organizaciji in zunaj nje, ugled omogoča podjetju, da sporoča odjemalcem njemu naklonjene informacije o sebi, ugled podjetja nastaja v dolgoročnih odnosih, zato potrebuje precej časa, da se razvije (ugled lahko izhaja iz slovesa o dobro opravljenem delu, dokončanem v roku in znotraj dogovorjenega predračuna), sposobnost inoviranja premorejo podjetja, ki učinkoviteje inovirajo, kot druga, to lahko dosežajo zaradi boljše urejenosti, bolj izdelanih postopkov in/ali sistema nadgrajevanja (Kay 1993, 63–124);
- sredstva, ki temeljijo na zmožnostih (angl. capability-based resources), v nasprotju s temeljnimi zmožnostmi obsegajo celotno verigo dodane vrednosti, ta vključuje ljudi ter finančna in tržna sredstva, ki sicer niso v celoti zajeta s temeljnimi zmožnostmi (Stalk, Evans in Shulman 1992, 260); podjetja, ki dosežejo takšne zmožnosti, so boljše od konkurentov glede na: hitrost (sposobnost hitro doseči potrebam odjemalcev oziroma trga

in prenašanje novih idej v proizvode), doslednost, jasnost pogleda na konkurenčno okolje (sposobnost anticipacije razvijajočih se potreb in hotenj odjemalcev), gibčnost prilagajanja različnim poslovnim okoljem in inovativnost (Biloslavo 2008; 44-46).

3 ANALIZA OKOLJA IN KONKURENČNOST IZBRANEGA PODJETJA V PANOGI ENERGETIKE

Potreba po zanesljivem, cenovno dostopnem in trajnem dostopu energije v širšem zunanjem okolju (EU), ki predstavlja ključen dejavnik za gospodarski razvoj in doseganje lizbonskih ciljev.¹ Obstaja očitna povezava med varnostjo, trajnostjo in konkurenčnostjo oskrbe z energijo. Ker je Slovenija za več kot polovico primarne energije odvisna od uvoza, je dogajanje na tujih trgih energije ključni dejavnik za njeno oskrbo, prav tako je bistvenega pomena politično dogajanje, še posebej v izvoznih državah, kjer vlada politična nestrpnost. Eden ključnih dejavnikov širšega okolja je prav tako gospodarska kriza, s katero se spopadata Slovenija in Evropska unija. Hitro slabšanje razmer v mednarodnem okolju se je najbolj odražalo v znižanju izvoza in investicij, ki sta bila ključna dejavnika gospodarske rasti v preteklih letih (MGRT 2011).

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 omogočata, da svoje strateške dejavnosti hitro prilagodi spremembam v okolju (Potočnik 2002).

3.1 Ključni dejavniki širšega zunanjega okolja

Električna energija kot blago ni homogena (proizvodni viri so prilagojeni dinamičnim značilnostim povpraševanja), zato ne govorimo o enotni ceni, temveč o cenah različnih produktov (npr. cenah pasovne in vršne energije). Jedrske elektrarne in termoelektrarne so najbolj primerne za osnovni (pasovni) del diagrama rabe, za pokrivanje konic odjema pa so primernejše akumulacijske hidroelektrarne in plinske elektrarne. V srednjem, trapeznem obratovanju je konkurenca med elektrarnami, ki so usposobljene za dnevni zagon in ustavitev, ter elektrarnami, ki učinkovito delujejo z manjšo močjo ponoči in polno močjo v dnevnem času (MGRT 2011).

Trapezni del lahko pokrivamo tudi s črpalnimi elektrarnami, ki so ponoči odjemalec električne energije, podnevi pa proizvajalec. Pretočne hidroelektrarne z majhno akumulacijo, kakršne imamo v Sloveniji, lahko pokrivajo del spremenljive obremenitve v času večjih obremenitev (MGRT 2011).

Kratkoročno bodo na tržne cene električne energije vplivala pričakovanja glede zadostnosti in strukture proizvodnih virov na območju jugovzhodne ter osrednje Evrope. V začetku obdobja 2010–2025 bodo zmogljivosti predvidoma zadostne zlasti zaradi gospodarske krize in znatnega padca rabe. Proti koncu obdobja, od leta 2015 naprej, pa se bo presežek zmogljivosti, če ne bodo zgrajene dodatne zmogljivosti v načrtovanem obsegu, manjšal (MGRT 2011).

¹ Voditelji vlad držav članic EU so se na vrhu Evropskega sveta v Lizboni marca leta 2000 dogovorili o novem strateškem cilju Evropske unije, in sicer do leta 2010 postati najbolj konkurenčno, dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu (Vladni portal z informacijami o življenju v Evropski uniji 2014)

Dolgoročne projekcije cen z novimi prenosnimi zmogljivostmi v Evropi, ki bodo postopoma odstranile »ozka grla«,² in vzporednim uvajanjem naprednejših mehanizmov za dodeljevanje prenosnih zmogljivosti, kot so koordinirane eksplisitne avkcije ali združitve lokalnih trgov, bodo postopoma izenačile tržne cene električne energije na skupnem trgu EU, vendar predvidoma šele po letu 2020. Dolgoročno bodo cene, ob predpostavki dobro delujočega trga, konvergirale k dolgoročnim mejnim stroškom proizvodnje zadnje elektrarne v sistemu (MGRT 2011).

3.1.1 Politični dejavniki

Naraščajoča odvisnost od uvoza iz nestabilnih regij in dobaviteljev predstavlja resno tveganje. Nekateri pomembnejši proizvajalci in potrošniki uporabljajo energijo kot politični vzvod. Med druga tveganja spadajo vplivi zunanjih dejavnikov, ki ne upoštevajo istih tržnih predpisov in doma niso izpostavljeni istim konkurenčnim pritiskom. Varna oskrba z energijo zahteva kombinacijo notranjih in zunanjih politik (Komisija GS/VP 2006).

Nikakor ni vprašljiva zakonita pravica posameznih držav članic, da razvijajo lastne zunanje odnose za zagotavljanje varnosti oskrbe z energijo in da same izberejo mešanico energetske politike EU, ki temelji na celotnem razponu notranjih in zunanjih politik EU, okrepi skupno varnost zunanje oskrbe z energijo v Uniji. Pripomogel bi tudi k učinkovitejšemu spoprijemanju EU z možnimi strategijami glede škodljivega vplivanja pomembnih zunanjih dobaviteljev energije na tržne temelje (Komisija GS/VP 2006).

3.1.2 Ekonomski dejavniki

Na ceno električne energije zadnjih nekaj let vpliva predvsem gospodarska kriza oz. poskusi okrevanja gospodarstva. Razmere na trgu temu primerno nihajo in so odvisne od pesimizma in optimizma na finančnih ter ostalih trgih. V zadnjem času je poraba električne energije močno nihala v odvisnosti od sezonskih ciklov proizvodnje večjih podjetij. Tako je bilo konec leta 2011 moč opaziti manjši optimizem, ki se je povečal v prvi polovici leta 2012. Poleg tega so na ceno električne energije vplivale cene prenosnih kapacitet, ki so pogojene s cenami na madžarskem trgu električne energije, te pa so bile zaradi ekstremnih vremenskih razmer v prvi polovici leta zelo visoke (Elektro Celje Energija 2013).

V drugi polovici leta 2012 je bilo ponovno moč zaznati rahel pesimizem (gospodarske napovedi so bile slabše) in strah pred novo krizo. Tako je cena električne energije takrat začela padati, deloma zaradi pesimizma v gospodarstvu, deloma zaradi ugodnejših vremenskih razmer za proizvodnjo električne energije ter nižjih cen ostalih dejavnikov (predvsem cen emisijskih kuponov in drugih energentov) (Elektro Celje Energija 2013).

Zaradi dogodkov v preteklosti je v strukturi proizvodnih virov vedno več drugih, dražjih proizvodnih enot, kar tudi vpliva na ceno električne energije. Tako imajo obnovljivi viri energije vedno večji vpliv na kvartalne cene, kar se odraža v letni ceni električne energije. Zaznati je večja nihanja na trgu. Obnovljivi viri električne energije namreč zaradi velike odvisnosti od vremenskih razmer precej bolj vplivajo na razmere med cenami v posameznih urah (Elektro Celje Energija 2013).

² Kar otežuje, zavira delo.

3.1.3 Socialni dejavniki

Slovenija je v obdobju tranzicije ohranila sistem socialne varnosti, ki je delno blažil potrebne spremembe v ekonomskem sistemu. Slovenija namenja za socialno varnost podoben delež kot članice EU. Vse socialne reforme v EU poudarjajo, da je treba spodbuditi lastno iniciativnost ljudi, da rešujejo svojo socialno stisko (Uhlir Svete 2005).

Slovenski razvoj ima načelno trajnostni značaj. To pomeni, da slovenska podjetja, poleg ekonomskih pri svojih odločitvah upoštevajo tudi okoljske in socialne dejavnike. Vsi elementi socialnega razvoja (izobraževanje, varnost, revščina in možnosti razvoja) so posebej omejevalni v zasavski regiji. Slovenija namenja razvoju regij podpovprečne vire financiranja glede na EU, razlog je treba iskati v nejasnih regionalnih razvojnih ciljih (Uhlir Svete 2005).

3.1.4 Tehnološki dejavniki

Za Slovenijo je značilen velik tehnološki zaostanek pri transformaciji energije, ki posredno vpliva na višjo ceno električne energije in toplote, na slabši konkurenčni položaj proizvodnih podjetij, kot tudi odjemalcev energije ter bolj vpliva na okolje. Nizki izkoristki proizvodnje električne energije v termoelektrarnah s 30 % znatno zaostajajo za novejšimi tehnologijami, ki omogočajo več kot 40-odstotne izkoristke pretvorbe pri premogovih tehnologijah in več kot 55-odstotne pri plinskih. Zaostanek za najboljšimi tehnologijami in počasno uvajanje novih sta značilna tudi v drugih energetskih dejavnostih, kot npr. v omrežjih daljinskega ogrevanja in drugje (MGRT 2011).

3.2 Porterjeva analiza ožjega zunanjega okolja panoge energetike

V nadaljevanju smo po metodi Porterjeve analize analizirali ožje zunanje okolje v panogi energije (Porter 1985).

3.2.1 Kupci

V tem sklopu govorimo predvsem o prodaji gospodinjskim in poslovnim odjemalcem. V tem segmentu je konkurenca zelo ostra, ustvariti pozitivno razliko v ceni pa je v trenutku prodaje skoraj nemogoče.

Prodaja v segmentu gospodinjskih odjemalcev pada vse od vstopa konkurenčnih podjetij na trg, kot so Gen-I, d. o. o., Petrol, d. d., in drugi. V tem segmentu v letu 2012 še ni bilo možno cenovno konkurirati, saj nakupna cena, ki jim jo uspe doseči, ne omogoča znižanja prodajnih cen na raven prodajnih cen podjetij Gen-I, d. o. o., in Petrol, d. d., ob hkratnem zasledovanju ciljev, povezanih z doseganjem pozitivnega poslovnega rezultata družbe, ki je zasledovanje pozitivnega poslovnega rezultata, in ne samo povečanje prodaje električne energije za vsako ceno, ki bi vodil v večji tržni delež (Elektro Celje Energija 2013).

Relativna koncentracija kupcev v panogi energetika je razmeroma velika, deli pa se na gospodinjske in poslovne odjemalce. Slednji so mala, srednja in velika podjetja. Gledano na koncentracijo ponudbe v panogi energetike je pridobitev strank oziroma odjemalcev postal vedno večji izziv, saj se povečuje cenovna konkurenčnost med ponudniki energetskih storitev in izdelkov (tu sta mišljena predvsem plin in biomasa v obliki lesnih peletov), tako rekoč si lahko kupci sami izbirajo ponudnika energetskih storitev oz. izdelkov. Kupci so tudi vedno

bolj informirani s ponudbo in cenami na trgu energije, kar predstavlja vedno večje rivalstvo in izziv za podjetja v panogi energetike.

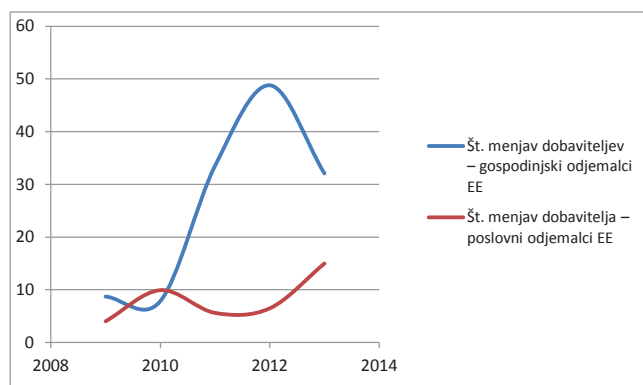
3.2.2 Dobavitelji

Določljivke pogajalske moči dobaviteljev se kažejo v pomenu obsega dobav za dobavitelja, relativnih stroškov nabavljenega v odnosu na vse nabavne panoge, ozirajoč se na dejstvo, da je Slovenija z vstopom v EU razširila svoj trg na celotno območje Evropske unije. V ta namen je bil sprejet zakon, naravnani v korist porabnika, saj uvaja večjo možnost izbire dobavitelja elektrike ali zemeljskega plina, ki ga bo mogoče zamenjati že v treh tednih. Prav tako lahko odjemalci izbirajo med dobavitelji na celotnem evropskem trgu, zaradi česar se bo povečala tekmovalnost slovenskih energetskih podjetij.

Preglednica 1: Število menjav dobavitelja električne energije in zemeljskega plina, po letih

Število menjav/leto	2009	2010	2011	2012	2013
Št. menjav dobaviteljev – gospodinjski odjemalci EE	8.722	7.850	33.518	48.794	32.068
Št. menjav dobavitelja – poslovni odjemalci EE	4.027	9.932	5.617	6.487	14.998
Št. menjav dobavitelja – gospodinjski odjemalci ZP	6	36	13	9.985	5.510
Št. menjav dobavitelja – poslovni odjemalci ZP	162	152	84	1.302	1.106

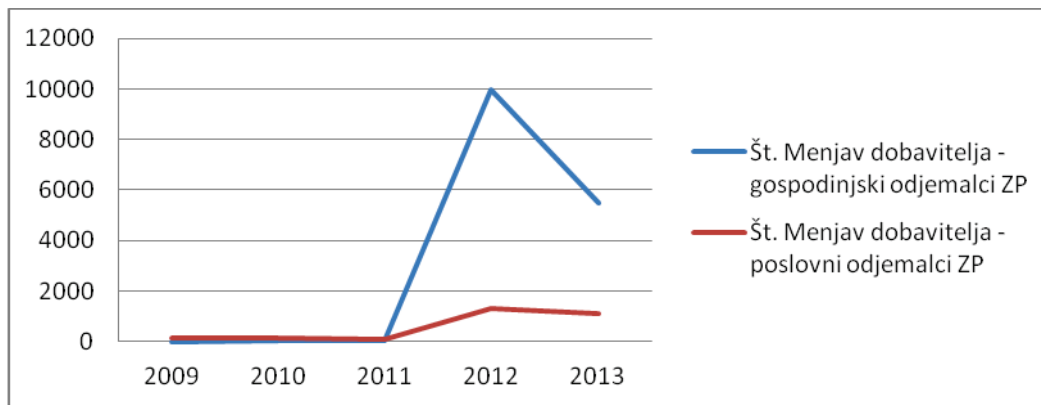
Vir: Agencija za energijo 2014, 8.



Slika 1: Število menjav dobavitelja električne energije, po letih

Vir: Agencija za energijo 2014, 8.

Preglednica 1 in slika 1 prikazujeta trend menjav dobaviteljev EE v segmentu gospodinjskih odjemalcev in segmentu poslovnih odjemalcev v letih od 2009 do 2013. Iz podatkov je razvidno, da je bilo v segmentu gospodinjskih odjemalcev zaznati večje spremembe oziroma porast menjav EE med letoma 2010 in 2012, medtem ko je v segmentu poslovnih odjemalcev v istem obdobju zaznati padeč menjav dobaviteljev EE.



Slika 2: Število menjav dobaviteljev zemeljskega plina, po letih

Vir: Agencija za energijo 2014, 8.

Preglednica 1 in slika 2 prikazujeta trend menjave dobaviteljev ZP za obdobje od 2009 do 2013 v segmentu gospodinjstev in poslovnih odjemalcev. Razvidno je, da je v segmentu gospodinjstev zaznati večji porast menjave dobavitelja kot pa v segmentu poslovnih odjemalcev.

3.2.3 *Substituti*

Tehnološki razvoj in nove tehnične možnosti v energetiki se nenehno nadgrajujejo. Glavni razlog za to sta okoljevarstvo in zavedanje, da se bo v prihodnosti treba, zaradi pomanjkanja obstoječih energetskih virov oziroma zaradi prevelike obremenitve na okolje usmeriti v sodobne vire energije, ki so manj sporni. Tega so se v zadnjih letih začela zavedati tudi podjetja v panogi energetika. Najbolj se je, kot nadomestek fosilnim gorivom, razširila poraba zemeljskega plina, ki je prav tako cenovno dober substitut fosilnim gorivom. V ta sklop prav tako spadajo vedno bolj priljubljeni lesni peleti, t. i. biomasa. Velik del klasične električne energije izpodrivata sončna in vetrna energija.

3.2.4 *Konkurenti*

Zaradi razširitve slovenskega energetskega trga na evropskega se je povečal vstop tujih podjetij, kar predstavlja za slovenska podjetja precejšnjo grožnjo in umik monopolnega delovanja, ki je bil prisoten v preteklosti. Na slovenskem energetskega trgu so prevladovali predvsem štirje največji dobavitelji električne energije (Elektro Primorska, Elektro Ljubljana, Elektro Celje in Elektro Maribor), od katerih je vsak pokrival svojo regijo. Tako odjemalci niso imeli možnosti izbire cenovno ugodnejšega ponudnika. To se je z vstopom Slovenije v EU močno spremenilo, saj se predvideva, da bo energetika bistveno vplivala na konkurenčnost v panogi.

Na trgu se pojavljajo novi konkurenti, in sicer so s tem mišljeni vsi tisti, ki so pridobili ustrezno licenco za opravljanje energetske dejavnosti trgovanja na organiziranem trgu z EE pri Agenciji za energijo RS. To so tržno specializirana podjetja in velika trgovska podjetja. Med posameznimi podjetji, ki so na trgu sklenila že prve posle, so Petrol - Energetika, Istrabenz, Gorenje GTI, Elektroprodaja itd. (Papler, Štefe 2001). To niso tipična energetska podjetja, ampak iščejo dodatni vir zaslужka z razširitvijo dejavnosti na področje EE. Trenutno njihov tržni delež na trgu ni primerljiv z deležem že obstoječih distributerjev, vendar je pričakovati v prihodnje njihov agresivni prodor na trg energetike. Njihova prednost je v bogatih tržnih in prodajnih znanjih ter že vzpostavljenih tržnih in prodajnih mrežah ter v

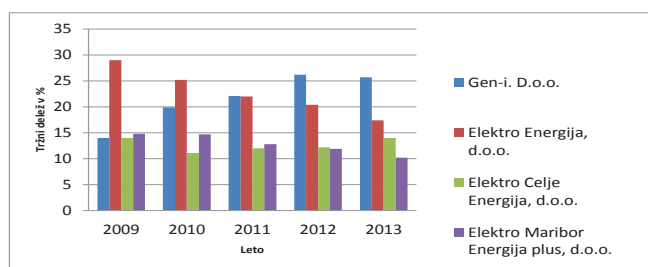
dobrih poslovnih odnosih z domačimi, kot tudi tujimi poslovnimi partnerji, s katerimi bodo poslovali z EE (Skok 2002).

Tuja podjetja, ki želijo delovati na slovenskem trgu, morajo ustanoviti hčerinska podjetja s sedežem v Sloveniji. Le tako pridobijo licenco za trgovanje. Med dobitniki licenc so APT Power Trading Slovenija, Estag Energy, Entrade in drugi. Podjetje APT je podružnica avstrijskega energetskega giganta Verbund. Njegov cilj je na slovenskem trgu EE doseči od 15- do 20-odstotni tržni delež, usmeriti se namerava k večjim industrijskim porabnikom in obrtnikom (Skok 2002).

Preglednica 2: Tržni deleži dobaviteljev vsem odjemalcev električne energije, od 2009 do 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Gen-I, d. o. o.	14	19,9	22,1	26,2	25,7
Elektro Energija, d. o. o.	29	25,2	22	20,4	17,4
Elektro Celje Energija, d. o. o.	14	11,1	12	12,2	14
Elektro Maribor Energija plus, d. o. o.	14,8	14,7	12,8	11,9	10,2
Talum Kidričevo, d. d.	0	0	0	0	9,1
E3, d. o. o.	10,3	10	9,5	8,1	7,8
Elektro Gorenjska prodaja, d. o. o.	7,8	8,3	6,3	6,1	5,5
Petrol Energetika, d. o. o.	1,5	2,4	5,4	5,6	5,2
Petrol, d. d.	0	0	1,1	2,7	3,5
HSE, d. o. o.	6,3	6,9	7,1	5,9	1,1
Drugi	2,2	1,4	1,4	0,7	0,4

Vir: Agencija za energijo 2014, 5–6.



Slika 3: Tržni deleži dobaviteljev vsem odjemalcev električne energije, od 2009 do 2013

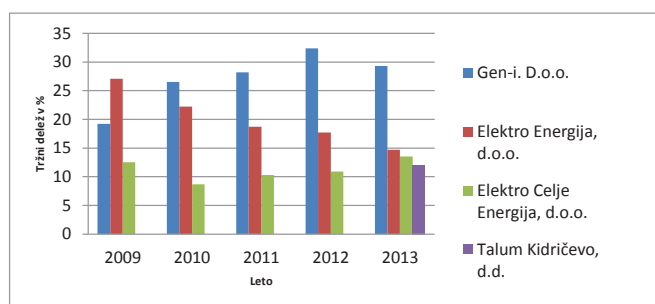
Vir: Agencija za energijo 2014, 5–6.

Preglednica 2 in slika 3 prikazujeta tržne deleže dobaviteljev vsem odjemalcem EE v obdobju od 2009 do 2013. Iz podatkov je razvidno, da ima večinski tržni delež na trgu energetike Gen-I, d. o. o., ki je izpodrinil predhodno prevladujoče podjetje Elektro Energija, d. o. o. Prav tako je razvidno, da tržne deleže na trgu EE pridobivajo nova podjetja, kot so Petrol, d. d., Talum Kidričevo, d. d., in drugi.

Preglednica 3: Tržni deleži dobaviteljev poslovnim odjemalcem električne energije, po letih

	2009	2010	2011	2012	2013
Gen-I, d. o. o.	19,2	26,5	28,2	32,4	29,3
Elektro Energija, d. o. o.	27,1	22,2	18,7	17,7	14,7
Elektro Celje Energija, d. o. o.	12,5	8,7	10,3	10,9	13,5
Talum Kidričevo, d. d.	0	0	0	0	12,1
Elektro Maribor Energija plus, d. o. o.	11,5	11,6	9,4	8,7	7,1
Petrol Energetika, d. o. o.	2,1	3,3	7,3	7,4	6,7
E3, d. o. o.	9	8,6	8,2	6,6	6,7
Elektro Gorenjska prodaja, d. o. o.	6,8	7,7	5,2	5,1	4,7
Petrol, d. d.	0	0	1,2	2,3	3,1
HSE, d. o. o.	8,8	9,4	9,6	8	1,5
Drugi	3	1,9	1,9	0,9	0,5

Vir: Agencija za energijo 2014, 5–6.



Slika 4: Tržni deleži dobaviteljev poslovnim odjemalcem električne energije, po letih

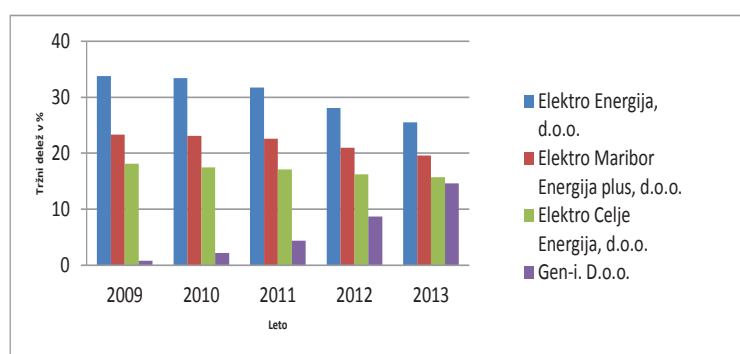
Vir: Agencija za energijo 2014, 5–6.

Preglednica 3 in slika 4 prikazujeta tržne deleže dobaviteljev poslovnim odjemalcem EE v obdobju od 2009 do 2013. Razvidno je, da ima večinski delež na slovenskem trgu EE prav tako podjetje Gen-I, d. o. o. Tržni delež raste tudi Petrolu, d. d.

Preglednica 4: Tržni deleži dobaviteljev gospodinjskim odjemalcem električne energije, po letih

	2009	2010	2011	2012	2013
Elektro Energija, d. o. o.	33,8	33,4	31,7	28,1	25,5
Elektro Maribor Energija plus, d. o. o.	23,3	23,1	22,6	21	19,6
Elektro Celje Energija, d. o. o.	18,1	17,5	17,1	16,2	15,7
Gen-I, d. o. o.	0,8	2,2	4,4	8,7	14,6
E3, d. o. o.	13,8	13,8	13,4	12,6	11,2
Elektro Gorenjska prodaja, d. o. o.	10,1	9,8	9,6	9	8,1
Petrol, d. d.	0	0,1	1,1	3,8	4,7
Drugi	0,1	0,1	0,2	0,4	0,5

Vir: Agencija za energijo 2014, 5–6.



Slika 5: Tržni deleži dobaviteljev gospodinjskim odjemalcem električne energije

Vir: Agencija za energijo 2014, 5–6.

Preglednica 4 in slika 5 prikazujeta tržne deleže dobaviteljev gospodinjskim odjemalcem EE. Razvidno je, da v tem primeru z večinskim tržnim deležem na slovenskem trgu energetike prevladuje Elektro Energija, d. o. o.

4 ANALIZA SPIN IN KONKURENČNOST IZBRANEGA PODJETJA V PANOGI ENERGETIKE

Po metodi analize spin smo analizirali konkurenčnost izbranega podjetja in na koncu navedli predloge za večjo konkurenčnost v panogi.

4.1 Slabosti podjetja v razvoju in trženju energije

Notranje slabosti so:

- togo odzivanje na nihanje cen evropskega trga v primerjavi s slovenskim, na katere ima še vedno velik vpliv država,
- premalo zaposlenih glede na obseg poslovanja,
- odvisnost od velikih porabnikov,
- lokalna osredotočenost.

Ker je bil v preteklosti za slovenski elektro-energetski sistem značilen reguliran monopol, v katerem je država kot največji lastnik upravljala celoten sistem, se to še vedno nekoliko čuti v odnosu do odjemalcev. Odnos do kupcev je temeljil predvsem na izdajanju mesečnih faktur, cene je določala država in tako kupec ni imel veliko možnosti izbire ter vpliva na nabavne pogoje.

Razvoj trga z EE še vedno poteka počasi, ker ga država še vedno zavestno ovira s prepočasno odzivnostjo birokracije.

Med notranje slabosti lahko prav tako uvrščamo predvsem to, da je zaposlenih v Podjetju X relativno malo glede na obseg dejavnosti in je posledično obremenitev zaposlenih tudi večja.

Podjetje je v veliki meri odvisno od poslovanja z večjimi poslovnimi odjemalci, kateri predstavljajo kar 73% vseh odjemalcev.

Podjetje je pri poslovanju dokaj lokalno oz. regionalno omejeno.

4.2 Prednosti podjetja v razvoju in trženju energije

Notranje prednosti so:

- Posodobljen informacijski sistem pripomore k boljši komunikaciji s strankami in s tem k boljši učinkovitosti reševanja problemov ter napak.
- Sprememba celotne vizualne podobe pripomore k večji prepoznavnosti in usmerjenosti h kupcem.
- Konkurenčna in tržna naravnost z namenom celostne oskrbe potreb odjemalcev z EE, ZP in ostalimi dodatnimi storitvami.
- Uspešno obvladovanje stroškov in tveganj.

- Prilagodljiva in h kupcu usmerjena ponudba.
- Dolgoletne izkušnje v oskrbi odjemalcev z EE.
- Visoko izobražen strokovni kader.

Posodabljanje celotnega informacijskega sistema in programske podpore, ki bo omogočala lažje delo zaposlenih in s tem povečala odzivnost na želje ter zahteve kupcev in konkurenčno prednost pred drugimi ponudniki energije.

Sprememba celotne vizualne podobe je osvežila in pripomogla k večji prepoznavnosti podjetja na trgu ter usmerjenost h kupcem in uresničevanju njihovih potreb ter želja.

Inovativna, odjemalcem prilagojena ponudba energije in storitev, ki je osnovana na lastnem znanju ter izkušnjah in vzpostavljanje tujih ter domačih strateških partnerstev in njihovo nenehno izboljševanje znotraj temeljne energetske verige.

Prilagodljiva in h kupcu usmerjena ponudba zagotavlja obojestransko zadovoljstvo ter konkurenčne cene pri dobavi energentov.

Podjetje X ima na slovenskem trgu več kot 100-letno tradicijo, kar mu omogoča dobro poznavanje trga, razvita prodajna mreža in izkušnje pri trgovanju z EE.

Visoko izobražen strokovni kader predstavlja 43,5 % vseh zaposlenih, kar omogoča strokovno in profesionalno poslovanje.

4.3 Izzivi podjetja v razvoju in trženju energije

Zunanji izzivi so:

- Usmerjenost h konkurenčni in tržni naravnosti.
- Optimizacija stroškov poslovanja.
- Obvladovanje tveganj.
- Strateška povezava z največjimi akterji v državi oziroma regiji, ki so del energetske panoge.
- Rast in razvoj trga z EE.
- Povečanje porabe EE.
- Razvoj novih storitev, energetske svetovanje.

Izzivi podjetja so usmerjeni predvsem v konkurenčno in tržno naravnost, katere glavni namen je celostna oskrba potreb odjemalcev tako z električno energijo kot novimi energenti ter dodatno ponudbo storitev.

Poleg omenjenih izzivov je poudarek tudi na optimizaciji stroškov poslovanja, uporabi sistema za obvladovanje tveganj, stremeti je treba k čim večjemu čistemu dobičku in ustvariti vsaj 15 % prodaje z drugimi energenti, postati vodilni ponudnik na področju energetskega

svetovanja ter se razviti v odlično organizacijo z vrhunsko podprto informacijsko tehnologijo ter se strateško povezovati z največjimi akterji v državi oziroma regiji, ki so del energetske panoge.

Odprtje trga omogoča podjetju pridobitev odjemalcev z drugih geografskih območij in distribucijskih področij, kar bo posledično povzročilo povečanje porabe z EE.

Nenehno iskanje novosti z namenom večanja dodane vrednosti sodelovanja z izbranim podjetjem kot dobaviteljem in ustvarjanje prepoznavnosti kot enega ključnih partnerjev na trgu pri oskrbi z energenti.

4.4 Nevarnosti podjetja v razvoju in trženju energije

Zunanje nevarnosti so:

- vstop tujih podjetij (potencialnih konkurentov) na slovenski energetski trg;
- velik vpliv obnovljivih virov na razmerje cen EE;
- intenzivnejše delovanje konkurence med obstoječimi podjetji;
- zniževanje cen električne energije;
- cenovna in količinska tveganja.

Z vstopom Slovenije v EU in večjim trgom ter prostim pretokom blaga ter storitev je postala primarna nevarnost vstop novih podjetij (potencialnih konkurentov) na slovenski energetski trg in s tem se je znatno povečala konkurenčna prožnost panoge, ki je predhodno ni bilo. Nova podjetja praviloma želijo pridobiti tržni delež, prinašajo nove kapacitete in sredstva. Rezultat ponavadi kaže, ne glede na odziv v panogi, znižanje donosa vseh podjetij v panogi.

Na razmerje med cenami električne energije v posameznih urah precej vplivajo obnovljivi viri električne energije zaradi njihove velike odvisnosti od vremenskih razmer, kar lahko pomembno vpliva na cenovno konkurenčnost podjetja na trgu in posledično pomeni nevarnost v trženju energije.

Zaradi vse večje konkurence na trgu je pričakovati, da se bodo cene na prodajnem trgu v prihodnje znižale, zaradi česar se bo morale izbrano podjetje konkurenčnim cenam prilagoditi, če bo hotelo obdržati obstoječe odjemalce in pridobiti nove. Posledica tega pa privede do pogoja zniževanja stroškov poslovanja in povečanja učinkovitosti delovanja na trgu.

Zaradi togosti slovenskega energetskega trga in omejenih proizvodnih virov se v kratkem času proizvodnja težko prilagaja porabi, posledica tega je, da so cene EE na dnevnem trgu zelo nestanovitne, kar povzroča dobaviteljem velika cenovna tveganja.

Napovedovanje cen vnaprej je izjemno zahtevno in tvegano za podjetje, obenem pa tudi njegova prednost, saj se je z učinkovitim napovedovanjem nihanja cen moč izogniti negotovim cenovnim gibanjem na trgu.

4.5 Razvoj predlogov za večjo konkurenčnost

Na področju prodaje so prodajalci v neposredni ali posredni državni lasti, med seboj si močno konkurirajo, vendar je treba poudariti, da nimajo vsi enakih možnosti, saj ima dostop do privilegirane vira poceni električne energije le en dobavitelj (Elektro Celje Energija 2014).

Ob tem pa ni odveč poudariti, da državne institucije, ki bi morale trg nadzirati, kontrolirati in ustvarjati enake možnosti za vse, ne delujejo tako in se ne ukvarjajo z dejanskimi težavami na trgu. Ne glede na to pa končni odjemalci zahtevajo konkurenčnost, kar vodi do potrebe po nenehnem izboljševanju, prilagajanju in spreminjanju tržne strategije za doseg poslovnih ciljev (Elektro Celje Energija 2014).

Konkurenčna prednost podjetja je odvisna predvsem od idej, veščin in uporabe tehnoloških inovacij ter informacijsko-telekomunikacijskih tehnologij.

Predlogi za večjo konkurenčnost stremijo k temu, da podjetje nadaljuje dosedanje prizadevanje za čim bolj učinkovito in dosledno zadovoljevanje potreb odjemalcev ter potreb, ki jih trg odpira in ustvarja. Slednji je vedno bolj zahteven in nasičen z novimi ponudniki, katerim je treba vzdrževati oziroma dvigovati raven konkurenčnosti s prizadevnostjo po vedno boljših ter inovativnih storitvah in izdelkih.

K izboljševanju konkurenčnosti pripomorejo različni pristopi in dejavniki, tako zunanji kot notranji, okolja, v katerem podjetje posluje. Vsako podjetje razvije svoja orodja in strategije, s katerimi se razvija in konkurira v panogi. Glede na to, da ima v današnjem sodobnem času vloga potrošnika, kupca, vedno večjo in pomembno vlogo, se to vse bolj kaže tudi v panogi energetika, ki je bila nekoč monopolna panoga, v kateri je imela glavno vlogo država, in konkurenčnost ter bitka za kupce, odjemalce praktično ni bila potrebna. Ker pa se slednje spreminja, saj država nima več tako pomembnega vpliva v panogi kot nekoč, so podjetja primorana v bolj konkurenčna razmišljanja.

V podjetju, ki smo ga vzeli pod drobnogled, se s temo konkurenčnosti in njenimi izzivi zelo uspešno spopadajo, kar prav tako dokazujejo poslovni rezultati. Vendar pa se trg nenehno spreminja, prav tako kupci, ki postajajo vedno bolj zahtevni in izobraženi, kar vodi do vedno večjih konkurenčnih pritiskov.

Glede na to, da so v sodobnem času vedno bolj pomembni okolje in okoljevarstveni ukrepi, je ena izmed čedalje pomembnejših konkurenčnih idej uvajanje novih, do okolja prijaznih energentov.

Pristop k iskanju novih potencialnih strank bolj na osebni ravni s sodelavci (agenti) na terenu, ki sodelujejo s podjetjem kot pogodbeni sodelavci. S takšnim načinom dela v tovrstni panogi bi bilo podjetje še bolj konkurenčno, saj bi svoj pristop še bolj usmerili h kupcu oz. odjemalcu. K temu pripomore prilagodljiva, kupcu ustrezna ponudba, ki zagotavlja obojestransko zadovoljstvo in dobavo energentov po konkurenčnih cenah.

V današnjem času sta redkost poštenost in korektnost, kar se odraža v zanesljivosti pri izpolnjevanju dogovorjenih obveznosti in doseganju zastavljenih ciljev.

Optimizacija poslovnih procesov, sinergije in učinkovito obvladovanje tveganj so del recepta za uspešnost ter dobro konkurenčnost.

Strateško povezovanje z drugimi akterji v panogi tako na državni kot lokalni ravni.

Nenehno iskanje novosti s ciljem večanja dodane vrednosti sodelovanja s podjetjem kot dobaviteljem in ustvarjanje njegove prepoznavnosti kot enega ključnih partnerjev na trgu pri oskrbi z energijo.

Za večje stranke oz. odjemalce poskrbijo samo zanje zadolženi zaposleni.

Strokovno izobražen kader je zelo pomemben, konkurenčnost pa je treba ustvarjati tudi znotraj podjetja z medsebojnimi odnosi med zaposlenimi in vodstvom. Dobro počutje zaposlenih se odraža v zadovoljstvu odjemalcev s storitvami, zato je zelo pomembna naloga podjetja, da ustvarja prijetno delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo dobro in razvijejo pripadnost podjetju. K temu pripomorejo različna druženja in dejavnosti v prostem času zunaj delovnega okolja.

5 SKLEP

Globalizacija in združitve več manjših trgov v celoten trg sta se dotaknili tudi trga energetike. V preteklosti so bili nacionalni trgi energije ločeni segmenti znotraj Evrope. Proizvodnja, nabava in distribucija so bile dejavnosti v rokah državnih monopolov. V letih po 1996 so se trgi panoge energetika začeli odpirati in konkurirati, tako je elektrika postala tržna dobrina. Evropski trg deluje namreč v smeri liberalizacije notranjega trga na vseh področjih in panoga energetika ni nobena izjema.

Med primarne cilje liberalizacije in deregulacije trga ter panoge električne energije lahko prištevamo povečanje učinkovitosti elektroenergetskih podjetij in uvedbo konkurence na vseh področjih panoge. Posledično lahko pričakujemo zniževanje cen in zagotovitev varnega načina dobave električne energije ter pritegnitev tujega kapitala, znanja in sredstev v panogo, predvsem pa zmanjšanje vloge držav ter njihovega nadzora nad panogo.

Slovenski trg se od sprejetja energetskega zakona leta 1999 srečuje s pomanjkanjem proizvodnih virov, saj so si zahteve EU po upoštevanju okoljevarstvenih ukrepov, zagotavljanju varne in zanesljive oskrbe ter odprtju notranjega trga z električno energijo pogosto protislovne, različni projekti za izgradnjo in optimizacijo novih proizvodnih virov pa so zaradi vrednotenja električne energije ter s tem nizkih cen ves čas na meji rentabilnosti.

Glede na to, da je slovenski trg odprt vse od vstopa Slovenije v EU, se to pozna na tržnih deležih dobaviteljev na trgu električne energije, ki so pred tem delovali na podlagi monopolne politike in konkurenčnosti niso namenjali veliko pozornosti.

Stanje se v zadnjih dveh letih popravlja na bolje, podjetja se vse bolj zavedajo pomembnosti trženja in konkurenčnosti. Posledično namenjajo veliko pozornosti zadovoljevanju odjemalcev in pridobivanju novih. Vedno več pozornosti namenjajo razvoju in prilagajanju širšemu trgu panoge ter stremijo k ohranjanju in varstvu okolja.

Naše mnenje je, da bo področje energetike v Sloveniji in svetu doživelo še velik razvoj, saj se odjemalci vedno bolj zavedajo in izobražujejo o stanju na trgu energije, zato jih bo vedno težje prepričati o izbiri, ki bo vedno večja in bolj pestra.

LITERATURA IN VIRI

- Agencija za energijo. 2014. *Pomembni kazalniki na področju oskrbe z električno energijo in zemeljskim plinom za leto 2013*. [Http://www.agencija.si/documents/10926/38909/Pomembnej%C5%A1i%20kazalniki%20na%20podro%C4%8Dju%20oskrbe%20z%20elektri%C4%8Dno%20energijo%20in%20zemeljskim%20plinom%20v%20letu%202013](http://www.agencija.si/documents/10926/38909/Pomembnej%C5%A1i%20kazalniki%20na%20podro%C4%8Dju%20oskrbe%20z%20elektri%C4%8Dno%20energijo%20in%20zemeljskim%20plinom%20v%20letu%202013) (12. 6. 2015).
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Coyne, Kevin P., Stephen J. D. Hall in Patricia Gorman Clifford. 1997. *Is your core competence a mirage?* [Http://carpenterstrategytoolbox.com/wp-content/uploads/2013/10/CoreCompetenceMcKinseyQ.pdf](http://carpenterstrategytoolbox.com/wp-content/uploads/2013/10/CoreCompetenceMcKinseyQ.pdf) (15. 5. 2015).
- Čater, Tomaž. 2007. *Oblike konkurenčne prednosti in njihov vpliv na uspešnost podjetij*. [Http://www.dmslo.si/media/abstract.t.carter.pdf](http://www.dmslo.si/media/abstract.t.carter.pdf) (16. 6. 2013).
- Elektro Celje Energija. 2013. *Letno poročilo za leto 2012*. [Http://www.ece.si/images/dokumenti/Elektro_Celje_Energija%20-%20Annual_Report_2012_layout10.pdf](http://www.ece.si/images/dokumenti/Elektro_Celje_Energija%20-%20Annual_Report_2012_layout10.pdf) (14. 7. 2013).
- Elektro Celje Energija. 2014. *Letno poročilo za leto 2013*. [Http://www.ece.si/images/dokumenti/Letno_porocilo_ECE_2013.pdf](http://www.ece.si/images/dokumenti/Letno_porocilo_ECE_2013.pdf) (14. 7. 2013).
- Hamel, Gary in C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kay, John. 1993. *Foundations of corporate success*. Oxford: Oxford University Press.
- Komisija GS/VP. 2006. *Zunanja politika v službi energetskega interesa Evrope*. [Http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/st09971.sl06.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/st09971.sl06.pdf) (16. 6. 2013).
- Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13: 111–125.
- MGRT. 2011. *Dolgoročne energetske bilance NEP do leta 2030 – izhodišča*. [Http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/Energetika/Zelena_knjiga_NEP_2009](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/Energetika/Zelena_knjiga_NEP_2009) (16. 6. 2013).
- Papler, Drago in Drago Štefe. 2001. *Elektro Gorenjska: 1990-2000: kronološki almanah razvoja Elektra Gorenjska*. Kranj: Elektro Gorenjska
- Petrov, Sabina. 2012. *Izostriti je treba že izdelane koncepte in boljše izkoristiti znamke*. [Http://www.finance-akademija.si/7711346](http://www.finance-akademija.si/7711346) (16. 6. 2013).
- Porter, M. E. 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
- Skok, Jože. 2002. *Začetek delovanja podjetja APT Power trading Slovenija*. Naš Stik, glasilo slovenskega elektrogospodarstva, januar, 44-45.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Fakulteta za management.
- Stalk, George, Phillip Evans in Lawrence E. Shulman. 1992. Competing on capabilities: the new rule of corporate strategy. *Harvard Business Review* 70 (2): 57–69.
- Storitve. 2010. *Storitve, njihova opredelitev*. [Http://www.storitve.biz/storitve-njihova-opredelitev](http://www.storitve.biz/storitve-njihova-opredelitev) (16. 6. 2013).
- Uhlir Svete, Barbara. 2005. *Poslovna strategija podjetja Termoelektrarna Trbovlje*. Specialistično delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Vlada RS. 2012. *Slovenska industrijska politika*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Ministrstvo za gospodarstvo.
- Vladni portal z informacijami o življenju v Evropski uniji. 2014. *Lizbonska strategija*. [Http://www.arhiv.evropa.ukom.gov.si/si/strategija-evropa-2020/lizbonska-strategija/](http://www.arhiv.evropa.ukom.gov.si/si/strategija-evropa-2020/lizbonska-strategija/) (12. 11. 2014)

PRILOGE

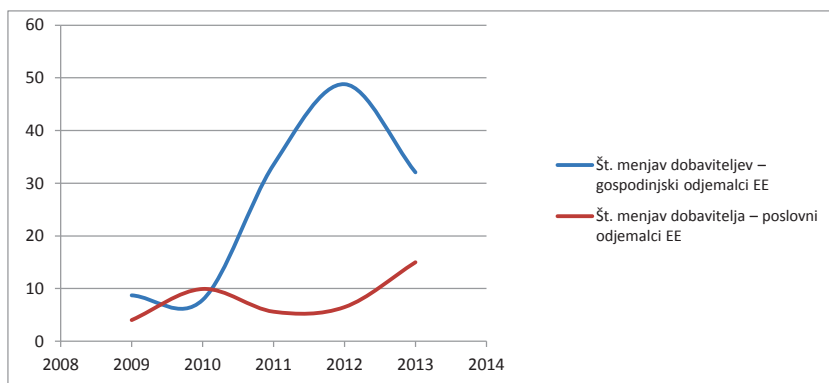
Priloga 1 Število menjav dobavitelja električne energije

Priloga 2 Tržni delež dobaviteljev

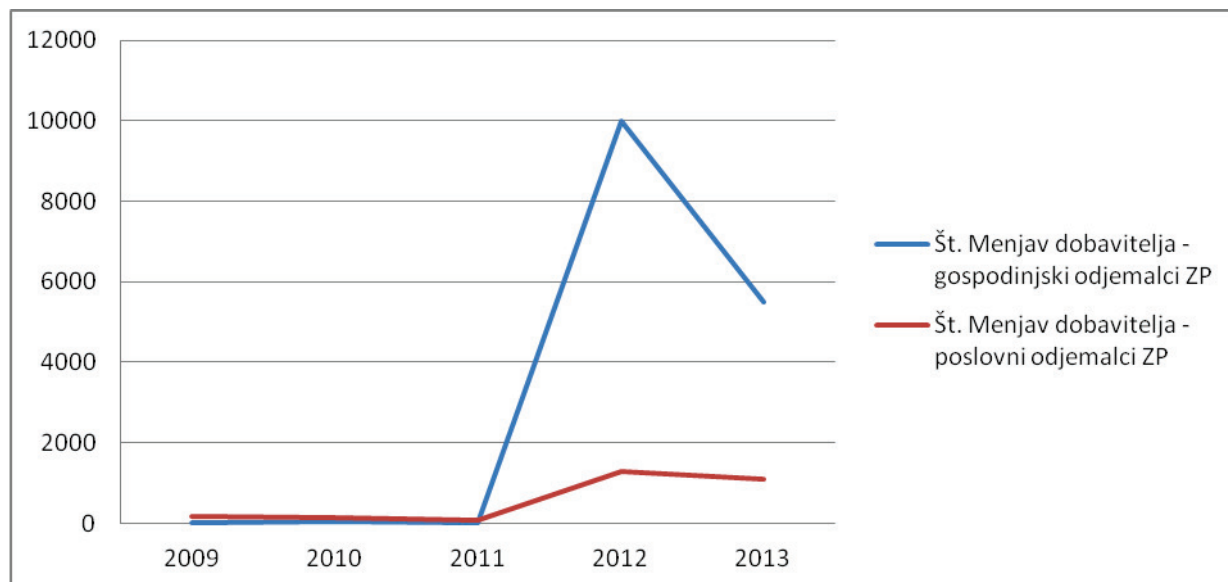
ŠTEVILO MENJAV DOBAVITELJA ELEKTRIČNE ENERGIJE

Preglednica 1: Število menjav dobavitelja električne energije in zemeljskega plina

	2009	2010	2011	2012	2013
Št. menjav dobaviteljev – gospodinjski odjemalci EE	8.722	7.850	33.518	48.794	32.068
Št. menjav dobavitelja – poslovni odjemalci EE	4.027	9.932	5.617	6.487	14.998
Št. menjav dobavitelja – gospodinjski odjemalci ZP	6	36	13	9.985	5.510
Št. menjav dobavitelja – poslovni odjemalci ZP	162	152	84	1.302	1.106



Slika 1: Število menjav dobavitelja električne energije

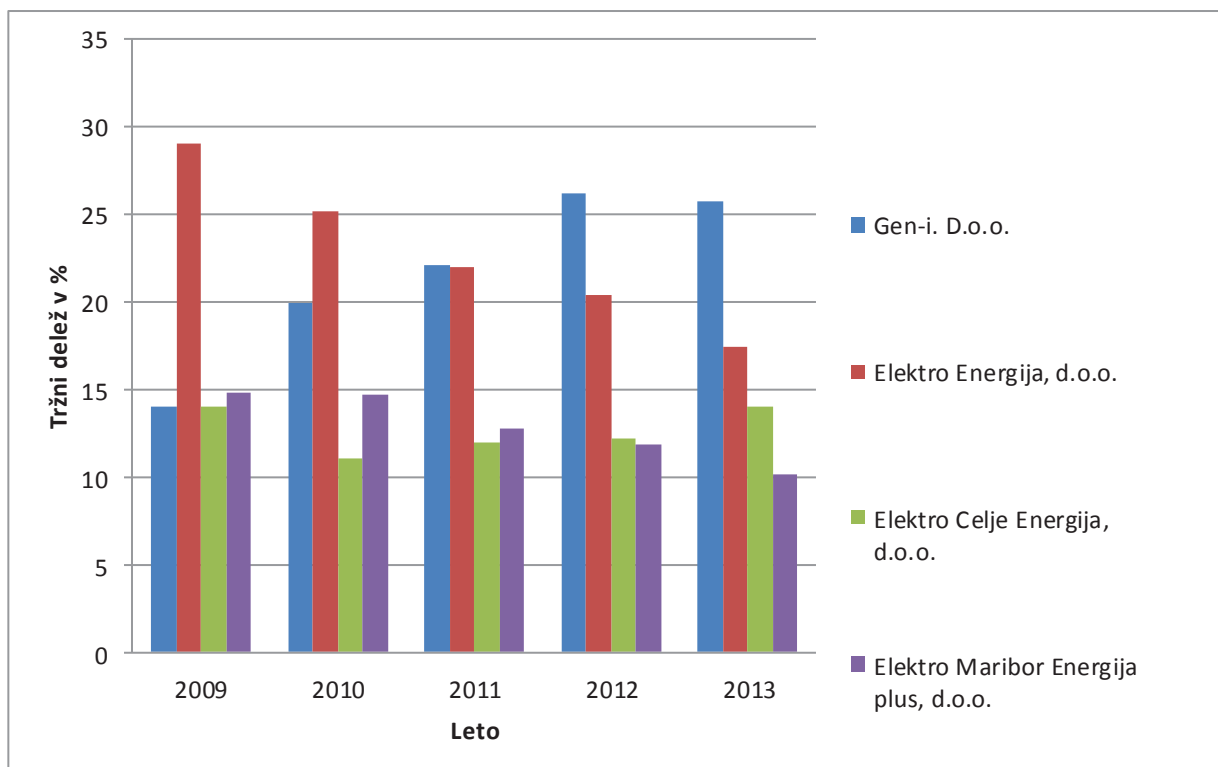


Slika 2: Število menjav dobaviteljev zemeljskega plina

TRŽNI DELEŽ DOBAVITELJEV

Preglednica 2: Tržni deleži dobaviteljev vsem odjemalcev električne energije od 2009 do 2013

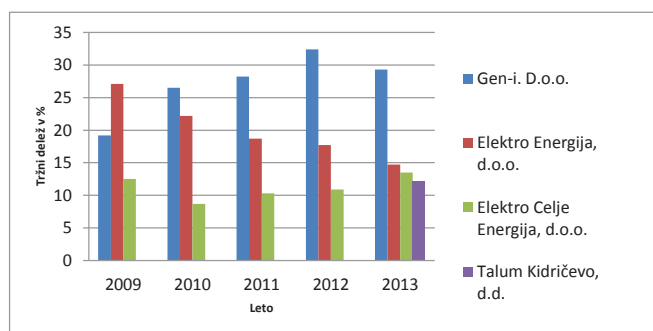
	2009	2010	2011	2012	2013
Gen-I, d. o. o.	14	19,9	22,1	26,2	25,7
Elektro Energija, d. o. o.	29	25,2	22	20,4	17,4
Elektro Celje Energija, d. o. o.	14	11,1	12	12,2	14
Elektro Maribor Energija plus, d. o. o.	14,8	14,7	12,8	11,9	10,2
Talum Kidričevo, d. d.	0	0	0	0	9,1
E3, d. o. o.	10,3	10	9,5	8,1	7,8
Elektro Gorenjska prodaja, d. o. o.	7,8	8,3	6,3	6,1	5,5
Petrol Energetika, d. o. o.	1,5	2,4	5,4	5,6	5,2
Petrol, d. d.	0	0	1,1	2,7	3,5
HSE, d. o. o.	6,3	6,9	7,1	5,9	1,1
Drugi	2,2	1,4	1,4	0,7	0,4



Slika 3: Tržni deleži dobaviteljev vsem odjemalcev električne energije od 2009 do 2013

Preglednica 3: Tržni deleži dobaviteljev poslovnim odjemalcem električne energije

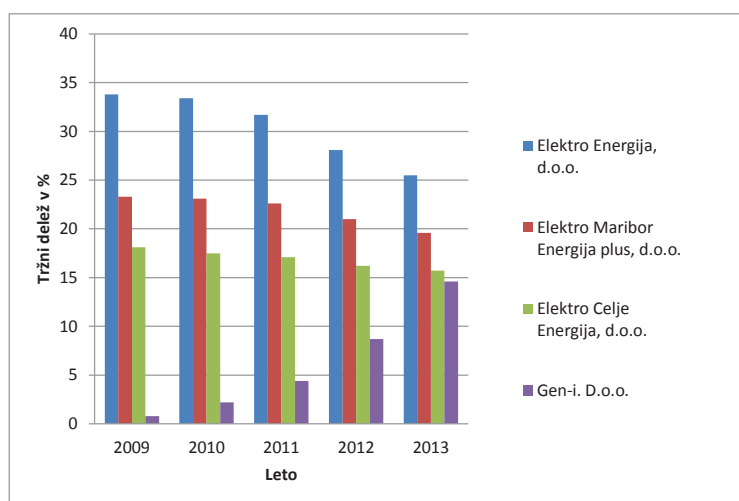
	2009	2010	2011	2012	2013
Gen-I, d. o. o.	19,2	26,5	28,2	32,4	29,3
Elektro Energija, d. o. o.	27,1	22,2	18,7	17,7	14,7
Elektro Celje Energija, d. o. o.	12,5	8,7	10,3	10,9	13,5
Talum Kidričevo, d. d.	0	0	0	0	12,1
Elektro Maribor Energija plus, d. o. o.	11,5	11,6	9,4	8,7	7,1
Petrol Energetika, d. o. o.	2,1	3,3	7,3	7,4	6,7
E3, d. o. o.	9	8,6	8,2	6,6	6,7
Elektro Gorenjska prodaja, d. o. o.	6,8	7,7	5,2	5,1	4,7
Petrol, d. d.	0	0	1,2	2,3	3,1
HSE, d. o. o.	8,8	9,4	9,6	8	1,5
Drugi	3	1,9	1,9	0,9	0,5



Slika 4: Tržni deleži dobaviteljev poslovnim odjemalcem električne energije

Preglednica 4: Tržni deleži dobaviteljev gospodinjskim odjemalcem električne energije

	2009	2010	2011	2012	2013
Elektro Energija, d. o. o.	33,8	33,4	31,7	28,1	25,5
Elektro Maribor Energija plus, d. o. o.	23,3	23,1	22,6	21	19,6
Elektro Celje Energija, d. o. o.	18,1	17,5	17,1	16,2	15,7
Gen-I, d. o. o.	0,8	2,2	4,4	8,7	14,6
E3, d. o. o.	13,8	13,8	13,4	12,6	11,2
Elektro Gorenjska prodaja, d. o. o.	10,1	9,8	9,6	9	8,1
Petrol, d. d.	0	0,1	1,1	3,8	4,7
Drugi	0,1	0,1	0,2	0,4	0,5

**Slika 5: Tržni deleži dobaviteljev gospodinjskim odjemalcem električne energije**