

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Suzana Gianfrate

**INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETJA HSE :
Analiza možnosti vstopa na češki trg električne energije**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2008

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Suzana Gianfrate

Mentor: doc. dr. Andreja Jaklič

Somentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič

**INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETJA HSE
Analiza možnosti vstopa na češki trg električne energije**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2008

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Andreji Jaklič in somentorju red. prof. dr. Marjanu Svetličiču za prijaznost ter strokovno pomoč in svetovanje pri pisanju naloge.

Iskrena hvala tudi moji družini, še posebno možu Valterju za podporo in spodbudne besede ter sinu Maju, ki mi s svojim nasmehom polepša vsak dan.

Univerza
v Ljubljani

Fakulteta
za družbene vede

Kardeljeva plačad 5
1000 Ljubljana, Slovenija
telefon 01 2815 122
01 58 65 127



IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Spodaj podpisani/-a Suzana Gianfrate, z vpisno številko 210 81 628,
rojen/-a 9.12.1974 v kraju Šempeter pri Gorici, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom:
INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETJA HSE
ANALIZA MNOŽNOSTI VSTOPA NA ČEŠKI TRG ELEKTRIČNE ENERGIJE

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 10.11.2008

Podpis avtorja/-ice:

Suzana

1	UVOD	6
1.1	Opredelitev problematike	6
1.2	Namen in cilji magistrskega dela	10
1.3	Temeljni raziskovalni hipotezi	11
1.4	Metode raziskovanja	11
1.5	Struktura magistrskega dela	13
2	INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETJA	14
2.1	Internacionalizacija vs. globalizacija	14
2.2	Motivi za internacionalizacijo poslovanja	14
2.3	Proces internacionalizacije	17
2.4	Merjenje stopnje internacionalizacije	19
2.5	Upravljanje s človeškimi viri in njihova vloga v procesu internacionalizacije	20
3	TEORETIČNA IZHODIŠČA	24
3.1	Tuje neposredne investicije (TNI)	24
3.2	Izbrane teorije internacionalizacije	26
3.2.1	Eklektična ali OLI paradigma	26
3.2.2	Uppsalski stopenjski model internacionalizacije	28
3.2.3	Tristopenjski model internacionalizacije	30
3.2.4	Mrežni pristop	32
3.3	Izbira tujih trgov	33
3.3.1	Oblike oziroma načini vstopa na mednarodne trge	35
3.3.1.1	Izvozne oblike	36
3.3.1.2	Pogodbene oblike	39
3.3.1.3	Investicijske oblike	42
4	TRG ELEKTRIČNE ENERGIJE	46
4.1	Liberalizacija trga električne energije v EU	46
4.1.1	Direktiva 96/92/EC o skupnem notranjem trgu z električno energijo ter direktiva 2003/54/EC kot dopolnitev temeljne energetske direktive	47
	<i>Roki za uveljavljanje direktive</i>	47
	<i>Členitev dejavnosti elektroenergetike</i>	48
	<i>Dezintegracija</i>	49
	<i>Dostop do omrežja</i>	49

<i>Izjeme od pravil prostega trga</i>	50
4.1.2 Model trga električne energije	52
4.1.3 Cena električne energije	53
4.1.3.1 Struktura končne cene električne energije	54
4.1.3.2 Tarifni sistem kot način določanja cen	56
4.1.3.3 Drugi dejavniki določanja cene	57
4.2 Odpiranje trga električne energije v Sloveniji	58
4.2.1 Energetski zakon – zakonodajna osnova odpiranja trga električne energije v Sloveniji	58
4.2.2 Organizacijska struktura trga.....	61
5 ANALIZA MOŽNOSTI VSTOPA PODJETJA HSE NA ČEŠKI TRG ELEKTRIČNE ENERGIJE	63
5.1 Analiza poslovnega okolja podjetja HSE	63
5.1.1 Predstavitev skupine HSE.....	63
5.1.2 Ravnanje s človeškimi viri	65
5.1.3 Tržni položaj podjetja	69
5.1.3.1 Elektroenergetska bilanca Slovenije	69
5.1.3.2 Tržno okolje elektrogospodarstva	70
5.1.4 Prodaja in nabava električne energije	73
5.1.5 Potek internacionalizacije do danes	75
5.1.6 Načrti za prihodnost	75
5.2 Analiza tržnih priložnosti na češkem trgu električne energije	77
5.2.1 PEST analiza poslovnega okolja.....	82
5.2.2 Analiza konkurence.....	88
5.2.3 SWOT analiza vstopa na češki trg	90
5.3 Možne oblike vstopa podjetja HSE na češki trg električne energije	94
5.3.1 Neposredni uvoz/izvoz	94
5.3.2 Članstvo na češki borzi električne energije OTE in PXE	96
5.3.3 Ustanovitev lastnega podjetja	100
5.4 Izbira najprimernejše oblike vstopa na češki trg električne energije	101
5.5 Poslovni izid češke podružnice	103
6 SKLEP	104
7 LITERATURA	109

UVOD

1.1 *Opredelitev problematike*

Internacionalizacija poslovanja podjetij, na današnji stopnji gospodarskega razvoja, ni več vprašanje odločitve. Zaradi hitrega tehnološkega razvoja, spreminjanja poslovnega okolja, novih zahtev kupcev, globalizacije trgov in neusmiljenega konkurenčnega boja, je namreč za večino podjetij postala nujnost. Podjetja, katerih cilj je razvoj in rast, morajo razmišljati tudi o širjenju poslovanja preko svojih meja. Vsak nacionalni trg je namreč omejen in podjetje prej ko slej doseže točko, ko nadaljnje povečanje prodaje ni več mogoče. Če je gospodarstvo majhno, kakršno je slovensko, nastopi razmišljanje o internacionalizaciji še prej kot bi sicer. Majhen in omejen trg podjetjem ne omogoča neomejene rasti, ne dovoljuje ekonomij obsega in sinergij. Le z internacionalizacijo poslovanja lahko podjetja pridobijo večji trg, dosegajo prednosti v poslovanju, ki jih prinaša ekonomija obsega, povečujejo učinkovitost poslovanja in pridobivajo na mednarodni konkurenčnosti. Ali kot pravita Jakličeva in Svetličič (2005); »brez rasti ni razvoja in brez razvoja ni obstoja«. Ta pa je največkrat mogoč le s pomočjo internacionalizacije, ki je ena izmed ključnih ekonomskih politik za pospeševanje gospodarske rasti, še posebej z vidika majhnega odprtega gospodarstva.

Znano je, da je večina slovenskih podjetij vsaj v začetni fazi svojega poslovanja osredotočenih na slovenski trg, ki je njihov osnovni trg, kamor prodajo glavnino svojih proizvodov ali storitev. Na določeni stopnji razvoja, ko si doma ustvarijo določen ugled in dosežejo pomemben tržni delež, pa se odločijo poslovanje internacionalizirati. Izvoz in uvoz predstavljata največkrat prvo stopnjo mednarodnega sodelovanja, kateri sledijo druge, zahtevnejše stopnje. Razlog za postopnost je v tem, da si podjetja na ta način pridobivajo potrebno znanje in izkušnje (Svetličič 1996). Obstajajo pa tudi podjetja, ki začnejo z mednarodno dejavnostjo že ob nastanku in takoj vstopijo na tuje trge, pogosto v več držav hkrati in ustvarjajo skupna vlaganja brez izkušenj. Zanje se je uveljavil izraz rojene multinacionalke oz. »born globals«. Ta podjetja ne sledijo tradicionalnemu stopenjskemu razvoju mednarodne širitve, ponavadi izvozijo vsaj 75 % svoje proizvodnje, na trgu tekmujejo z izredno kakovostnimi izdelki, njihova značilnost je specializacija in osredotočenost na globalni posel v nišah (Župančič 2004).

Poleg zasičenosti domačega trga in želje po rasti obstajajo še drugi motivi za to, da se podjetje odloči za širitev poslovanja preko nacionalnih meja. Ti motivi so: učinkovitejše poslovanje podjetja, omejujoča domača zakonodaja, izboljšanje strateškega položaja, strah pred izgubo tržnega deleža in konkurenčnega položaja na domačem trgu, presežne kapacitete proizvodov,... (Czinkota 2001).

Najpomembnejši dejavnik pri odločitvi za internacionalizacijo pa so človeški viri oziroma kadrovski potencial določenega podjetja. Spremenjena vloga človeka in njegov pomen v organizacijskem procesu sta privedla do spoznanja, da je človek s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni ustvarjalec. Človeške vire moramo zato pojmovati kot naložbo v prihodnost, ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala dolgoročne koristi podjetju (Možina 2002).

Mnoge novejšje raziskave (Jaklič, Svetličič 2003 ter Rojec, Svetličič 2003) kažejo na to, da je pomanjkanje ustreznih kadrov ena izmed glavnih ovir za mednarodno poslovanje podjetij tako v Sloveniji kot tudi v nekaterih razvitih državah. Predvsem za bivše tranzicijske države velja, da obstaja zaradi dolgega obdobja zaprtega gospodarstva, pomanjkanja ustreznega znanja in izkušenj ter načina razmišljanja ljudi, nekakšen odpor oziroma zadržanost do mednarodnega poslovanja. Tak odnos se v današnji dobi globalizacije sicer popravlja, vendar sprememba v razmišljanju ljudi, še posebej starejših, je ponavadi proces, ki zahteva svoj čas. Znano je, da je mlajša generacija bolj dojemljiva za novosti in je mogoče pričakovati, da se bo v prihodnosti pripravljenost za internacionalizacijo poslovanja povečala. Vedno pa bodo človeški viri tisti, ki bodo bistveno prispevali k uspešnosti tega procesa, saj so ravno oni temelj vseh razvojnih sprememb (Svetlik, Ilič 2004).

Tudi oblikovanje skupnega trga Evropske unije, še posebej pa članstvo naše države v tej skupnosti, je bil eden od vzrokov za internacionalizacijo poslovanja. Veliko podjetij je bilo prisiljenih se soočiti z mednarodno konkurenco, za mnoga od njih pa je bil skupni trg izziv za to, da svoje poslovanje internacionalizirajo. Skupni trg je prebivalcem in podjetjem Evropske unije na vseh področjih prinesel vrsto sprememb in prilagoditev tako na političnem, upravnem kot gospodarskem področju, predvsem

pa uveljavil štiri svoboščine, ki so postale temelj evropskega povezovanja – prost pretok blaga, ljudi, kapitala in storitev.

Eno izmed področjih, ki je prav tako zahtevalo prilagajanje skupnim pravilom, je elektrogospodarstvo. Ta sektor je imel od nekdaj strateški pomen za državo zaradi visoke stopnje integriranosti v ostalo gospodarstvo. Zaradi značilnosti naravnega monopola je bila ta panoga v preteklosti izločena iz profitno organiziranega dela gospodarstva. Monopolni položaj elektroenergetskih podjetij je omogočal izkoriščanje prednosti ekonomij obsega, to je zmanjšanje stroškov na enoto proizvoda ob povečanju zmogljivosti. Hkrati je monopolni položaj tudi odgovor na vprašanje, zakaj se v preteklosti v energetiki ni posvečalo dovolj pozornosti ekonomskim vidikom, predvsem produktivnosti in stroškovni učinkovitosti, kar se je kazalo v poslovni neučinkovitosti celotnega sistema. Liberalizacija, deregulacija in privatizacija elektroenergetskega sektorja naj bi to neučinkovitost odpravili. Cilj omenjenih treh procesov je bil namreč skupen: v procesu odpiranja trga je postala električna energija tržno blago, katerega cena je odvisna od stroškov in dogajanja na odprtem trgu električne energije in postala je blago, ki ustvarja dobiček. Naložbe v energetski sektor pa danes niso več le politična, temveč predvsem gospodarska odločitve.

Glavne zakonitosti delovanja trga z električno energijo v Sloveniji predpisuje v letu 1999 sprejet Energetski zakon, dopolnjen s posameznimi uredbami. Ta je uvedel deregulacijo elektroenergetskega sistema Slovenije in postavil izhodišča za drugačno organizacijsko strukturo, ki skladno z evropsko direktivo 96/92/EC uvaja konkurenco na področjih proizvodnje in dobave električne energije ter regulira dejavnosti prenosa in distribucije električne energije kot naravnih monopolov (EZ 1999). Z novim zakonom so se slovenska elektroenergetska podjetja znašla v povsem novem položaju, ki je popolnoma drugačen od vsega kar so poznala doslej. V preteklosti so bila to javna podjetja, ponavadi z monopolnim položajem na trgu in osnovnim poslanstvom – varno in zanesljivo oskrbo z električno energijo. Kot taka so bila zelo toga in nezainteresirana za internacionalizacijo poslovanja. Le-ta je bila v večini omejena na trge sosednjih držav, s katerimi so sodelovala na nivoju izvoza/uvoza. Vendar pa je bilo tudi to sodelovanje izključno posledica izpolnjevanja osnovnega poslanstva, varne in zanesljive oskrbe z električno energijo, ne pa želje po razvoju in rasti. V praksi je namreč internacionalizacija, če jo lahko tako imenujemo, pomenila

uvoz iz sistemov sosednjih držav v primeru izpada dela proizvodnje električne energije kot posledice vrste vzrokov in s tem povezanega pomanjkanja električne energije. Ter, na drugi strani, izvoza v primeru viškov električne energije kot posledice ugodne hidrologije rek, ki je težko napovedljiva in neodvisna od človeških dejavnikov.

Energetski zakon je prinesel vrsto sprememb med drugim tudi spremembo statusa elektrogospodarskih podjetij. Podjetja za proizvodnjo električne energije po novem nimajo več statusa javnih podjetij, temveč so to gospodarske družbe in kot take na trgu samostojno opravljajo pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. V skladu z Zakonom o gospodarskih družbah je pridobitna dejavnost vsaka, ki se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička (ZGD 2004).

Tudi podjetje Holding Slovenske elektrarne d.o.o. (v nadaljevanju HSE), ustanovljen leta 2001, je gospodarska družba. Podjetje, ki je v stoddstotni lasti države, je Vlada RS ustanovila z namenom, da bi del slovenskih proizvajalcev električne energije skupaj nastopalo na odprtem trgu z električno energijo in si tako povečalo konkurenčnost v primerjavi z cenejšimi proizvajalci iz tujine. HSE je torej državno podjetje, ta pa so znana po tem, da se počasi internacionalizirajo, če sploh. Ker so pod varnim okriljem države, jih k internacionalizaciji ne silijo dejavniki, ki so poglavitni vzrok za internacionalizacijo podjetij na »trgu«, torej ohranjanje konkurenčnosti, želja po rasti in razvoju,...

Podjetje HSE je v tem pogledu nekoliko drugačno. Je namreč eno redkih podjetij na področju infrastrukturnih dejavnosti, ki širi svoje poslovanje tudi prek nacionalnih meja. Zelo verjeten vzrok za drugačnost v obnašanju napram prevladujočemu vzorcu je v napovedi skorajšnje privatizacije, o kateri se je v medijih že nekajkrat govorilo, pa vedno znova izkazalo, da po mnenju večinskega lastnika, zanj nikoli ni pravi čas. Srž problema je bržkone v pomanjkanju volje in pripravljenosti za prevzemanje tveganj ter odločnosti za izpeljavo tega, sicer občutljivega in hkrati zahtevnega procesa, do katerega pa bo moralo slej ko prej priti.

Drugi, še pomembnejši vzrok za to »drugačnost«, pa je v pripravljenosti menedžmenta oziroma vodstva podjetja za samo internacionalizacijo. Kot že rečeno,

so ključ dobrega poslovanja ustrezni kadri. Kadri so tisti, ki izpeljejo internacionalizacijo, vodstvo pa tisto, ki mora dati pobudo zanjo in v njej videti vizijo rasti in razvoja podjetja. Zaradi obojega in zavedanja priložnosti, ki jih ponujajo na novo nastali trgi električne energije v tujini, je podjetje HSE že prvo leto delovanja začelo z internacionalizacijo poslovanja.

1.2 Namen in cilji magistrskega dela

Namen magistrskega dela je dokazati, da je za podjetje HSE, ki je v svoji panogi največje v Sloveniji in dosega na slovenskem trgu električne energije največji tržni delež, internacionalizacija poslovanja neobhodna. Vzporedno s tem pa želim na primeru dokazati, da je internacionalizacija podjetja močno odvisna od kakovosti človeških virov oziroma obstoječega kadrovskega potenciala podjetja ter pripravljenosti višjega menedžmenta, da ta korak naredi in da proces tudi uspešno vodi.

Kot rečeno, se podjetje HSE nujnosti internacionalizacije poslovanja zaveda od začetka svoje ustanovitve pred dobrimi šestimi leti, ko je bil eden izmed razlogov njegove ustanovitve tudi trženje električne energije vseh družb v skupini, ne le v Sloveniji ampak tudi v širšem evropskem prostoru. Zaradi te mednarodne naravnosti je podjetje že danes pomemben igralec na mednarodnih trgih električne energije. Posluje s podjetji iz najmanj dvajsetih držav, je član najpomembnejših borz električne energije, ima šest podjetij v tujini, v kratkem pa namerava ustanoviti vsaj še dve. HSE se širi na različna področja Evrope; zahodno, vzhodno, centralno in Balkan. Na področju centralne Evrope se je kot zanimiv trg pokazala Češka.

Češki trg električne energije je namreč eden večjih v tem delu Evrope. Okoli 80 TWh letno proizvedene električne energije (za primerjavo: Slovenija cca 10 TWh/leto), status neto izvoznice električne energije, dobre prenosne zmogljivosti ter ugodna geografska lega, so le nekatera od dejstev, ki govorijo v prid temu, da je Češka več kot le zanimiv trg za nadaljnjo internacionalizacijo podjetja HSE.

Cilj magistrskega dela je analizirati trenutno stanje internacionalizacije podjetja HSE ter možnost vstopa podjetja HSE na češki trg električne energije, z izborom

najprimernejše strategije vstopa na omenjeni trg, ter ob tem proučiti pomen in vlogo ustreznih človeških virov v procesu vstopa na tuje trge.

1.3 Temeljni raziskovalni hipotezi

TRH 1: Zaradi sprememb tržnih pogojev kot posledic liberalizacije in deregulacije, ter glede na trenutni položaj, ki ga podjetje HSE zavzema na slovenskem trgu električne energije, je za njegovo nadaljnjo rast in razvoj, internacionalizacija poslovanja nujno potrebna. Brez nje bi podjetje razvojno stagniralo.

Podjetje HSE je v elektroenergetski panogi največje na slovenskem trgu, saj na njem zavzema 55 % tržni delež. Zaradi protimonopolne zakonodaje in zasičenosti trga je njegova rast na slovenskem trgu praktično nemogoča kar pomeni, da je internacionalizacija poslovanja logična posledica želje po nadaljnji rasti in širitvi.

TRH 2: Z velikim obsegom proizvedene električne energije, statusom neto izvoznice, dobrimi prenosnimi zmogljivostmi in ugodno geografsko lego, je Češka potencialno zanimivo območje internacionalizacije poslovanja podjetja HSE, na področju centralne Evrope.

Češka spada med večje trge električne energije v Evropi, saj letno proizvede okoli 80 TWh električne energije, poleg tega ima dobre prenosne zmogljivosti na mejah s sosednjimi državami, kar je osnova za trgovanje z električno energijo. Je drugi največji izvoznik električne energije v Evropi (takoj za Francijo). Njen položaj sosede z Nemčijo, pa jo naredi še zanimivejšo, če vemo, da je v Nemčiji sedež največje in najbolj likvidne borze električne energije v Evropi. Ko govorimo o češkem trgu prav tako ne gre zanemariti dejstva, da je na izbor te države za HSE-jevo nadaljnjo internacionalizacijo, vplivala tudi zgodovinska, jezikovna, kulturna in nenazadnje geografska bližina.

1.4 Metode raziskovanja

Metodološki pristop magistrskega dela vključuje tako teoretično kot empirično raziskovanje. Ključna metoda raziskovanja pri opredelitvi teoretičnega dela naloge, uporabljena glede na izbrano tematsko področje in cilje magistrskega dela, bo

analiza obstoječih teoretičnih del s področja internacionalizacije poslovanja podjetij in trga električne energije.

Postopek zbiranja podatkov bo temeljil na študiju ustrezne literature; strokovnih knjig, člankov, dokumentov in internetnih virov. Zbiranju podatkov bo, kot že rečeno, sledila analiza primarnih virov (zakoni, pravilniki) uporabljena predvsem pri opredelitvi delovanja trga električne energije in sekundarnih virov (strokovne knjige, članki), ki bo služila predstavitvi teoretskih izhodišč pojma internacionalizacije. Vzporedno bom uporabila tudi deskriptivno metodo, s katero bom očrtala osnovne pojme in pojave.

Pri empiričnem delu naloge bo ključna metoda študije primera oziroma tako imenovana »case-study« metoda (metoda študije primera), s katero bom analizirala možnost vstopa podjetja HSE na češki trg električne energije. Pri analizi poslovnega okolja bom uporabila PEST analizo, ki nam pomaga spoznati glavne značilnosti posameznih prvin okolja in je sestavljena iz analize političnega, ekonomskega, sociološkega in tehnološkega okolja (Makovec Brenčič, Hrastelj 2003). Naredila bom tudi SWOT analizo vstopa podjetja HSE na češki trg električne energije. Le-ta je zelo učinkovit način identificiranja prednosti in slabosti, kot elementov analize notranjega okolja ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz analize zunanjega okolja. Priskrbi nam informacije, ki nam pomagajo prepoznati vire in sposobnosti podjetja napram konkurenčnemu okolju, v katerem le-to deluje. Hipoteze bom preverjala tudi z analizo statističnih podatkov, pri čemer bom uporabljala enostavne statistične metode (časovne vrste, indekse in grafične prikaze za izbrane metode). Z metodo poglobljenega intervjuja z vodstvom podjetja nameravam pridobiti dragocene informacije v zvezi s trenutnim stanjem internacionalizacije podjetja HSE, predvsem pa načrtih za njegovo nadaljnje širjenje.

Časovno obdobje analize podatkov bo zajemalo obdobje od leta 1997 naprej, ko je v veljavo stopila evropska direktiva 92/96/EC, ki predstavlja osnovo za liberalizacijo trga električne energije. Analiza podatkov podjetja HSE bo zajemala leta od 2001 naprej, ko je bilo podjetje HSE ustanovljeno, pri analizi podatkov o češkem trgu električne energije pa bo predvidoma zajeto obdobje zadnjih nekaj let.

1.5 Struktura magistrskega dela

Magistrsko delo je razdeljeno na šest poglavij. V uvodnem poglavju je predstavljena obravnavana problematika, podani so namen in cilji magistrskega dela, temeljni raziskovalni hipotezi ter opisane uporabljene metode raziskovanja.

Drugo poglavje sem posvetila opredelitvi pojma internacionalizacije poslovanja podjetja, ter razlikovanju med pojmom internacionalizacije ter globalizacije. Vprašala sem se, kakšni motivi vodijo podjetja v internacionalizacijo ter opisala sam proces ter stopnje internacionalizacije. Teoretična izhodišča sem sintetizirala v tretjem poglavju in jih ponazorila s štirimi modeli internacionalizacije. Predstavila sem tudi načine oziroma oblike vstopa podjetij na mednarodne trge. Naslednje poglavje je namenjeno predstavitvi osnovnih značilnosti odpiranja energetskega trga v Evropski uniji ter Sloveniji, s kratko predstavitvijo osnovnih zakonodajnih aktov z omenjenega področja.

Peto poglavje govori o analizi možnosti vstopa podjetja HSE na češki trg električne energije. Začne se s predstavitvijo podjetja HSE, torej opisom tržnega položaja podjetja, organiziranostjo in načrti za prihodnost pri čemer posebej poudarim pomembnost upravljanja s človeškimi viri in njihovo vlogo v procesu internacionalizacije. Nadaljujem z analizo tržnih priložnosti na češkem trgu električne energije ter predlagam nekaj možnih oblik vstopa podjetja HSE na omenjen trg. Poglavje zaključim z izbiro najprimernejše oblike vstopa na češki trg električne energije torej tiste, ki bo največ doprinesla k poslovnemu uspehu in strateškemu položaju podjetja HSE.

Zadnje poglavje povzema glavne ugotovitve magistrskega dela ter podaja sintezo celotne raziskave, s katero sta dokazani temeljni raziskovalni hipotezi.

2 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETJA

2.1 Internacionalizacija vs. globalizacija

Pojma internacionalizacije in globalizacije se pogosto pojavljata drug ob drugem pri čemer pa je pomembno vedeti, da se med seboj razlikujeta in da nista sinonim za isti pojav. Obstaja veliko opredelitev obeh pojmov, vsak avtor podaja svojo. Če povzamemo Svetličiča (1996) je internacionalizacija sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, medtem ko gre pri globalizaciji tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti. Globalizacija je večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične in kulturne prvine, ki skupaj tvorijo novo kakovost. Sociološko pomeni homogenizacijo kulture, proizvodov, načina življenja, skupnost idej in standardizacijo navad, pomeni skratka ogrožanje lokalnih identitet, razlik (2004: 20). Globalizacija je tisti silen geografski razmah dejavnosti podjetij, ki razprostrta gospodarjenje po celem svetu in obsega vse več oblik in vsebin poslovanja med podjetji, državami pa tudi drugimi subjekti iz različnih držav, ki so medsebojno vse bolj prepletene in soodvisne. Gre za takšen obseg mednarodnega poslovanja, ki prične rasti hitreje kot poslovanje doma. Globalizacija je v odnosu do internacionalizacije nekaj več, tako glede obsega kot vsebine in intenzivnosti medsebojnega povezovanja, gre za kakovostne spremembe, medtem ko se internacionalizacijo razume bolj kot količinsko širjenje mednarodnega sodelovanja (1996: 71-73).

2.2 Motivi za internacionalizacijo poslovanja

Podjetja se najpogosteje odločajo za internacionalizacijo, ker jih omejenost domačega trga prisili v iskanje tujih trgov. Z internacionalizacijo poslovanja se podjetju odpre veliko novih priložnosti, včasih je to bistven element preživetja in rasti podjetja saj mu omogoča, da okrepi svoj konkurenčni položaj. Podjetju sta na razpolago dve dejanski alternativni možnosti za doseganje kontinuirane rasti: širitev aktivnosti na tuje trge ali pa razvoj novih izdelkov za prodajo na domačem trgu (Jurše 1999: 23).

Mnogi raziskovalci internacionalizacije podjetja in motivov zanjo so ugotovili, da je ključni dejavnik tega, ali bo podjetje prestopilo meje domačega trga v pripravljenosti

vodstva podjetja. Ugotovili so, da je vodstvo multinacionalnih podjetij v povprečju bolj izobraženo, dinamično in zna več tujih jezikov od vodstev podjetij, ki se za internacionalizacijo ne odločijo. Vodstva podjetij, ki niso aktivna oziroma so neuspešna na mednarodnih trgih, ponavadi kažejo pomanjkanje odločnosti in volje za internacionalizacijo. Ker se tujih trgov ne da osvojiti kar čez noč, ampak je zato potrebno veliko dela (raziskava trgov, poznavanje dejavnikov tujih trgov, kulture, jezika,...), je predanost vodstva sami internacionalizaciji bistvenega pomena za uspeh podjetja. Takšno stanje duha se lahko doseže samo z vključevanjem vseh ravni menedžmenta v proces internacionalizacije, pri čemer mora biti internacionalizacija del dolgoročne strategije podjetja (Czinkota 2001: 266-267).

Seveda pa pripravljenost samega vodstva za internacionalizacijo ni dovolj, da bi se zanj tudi odločili. Vsaka odločitev je namreč posledica več dejavnikov. Tudi pri internacionalizaciji je tako; motivov zanj je več, delimo pa jih na proaktivne in reaktivne (Czinkota 2001: 267-272). Proaktivni predstavljajo stimulacije za doseg strateških sprememb in temeljijo na interesu podjetja, da raziskuje lastne prednosti in tržne priložnosti. Reaktivni motivi pa vplivajo na podjetja, da se odzovejo spremembam v okolju tako, da sčasoma spreminjajo svoje aktivnosti, torej se spremembam pasivno prilagajajo. Z drugimi besedami rečeno, proaktivna podjetja se internacionalizirajo zato, ker je to nekaj kar želijo narediti, medtem ko se reaktivna podjetja internacionalizirajo zato, ker jih v to prisili okolje.

Proaktivni motivi za internacionalizacijo so naslednji:

- *Dobiček*, je verjetno najbolj pogost motiv tako za delovanje podjetij na domačem kot tujem trgu.
- *Pobuda posloводства*, izraža željo in navdušenje posloводства za mednarodno poslovanje.
- *Edinstveni proizvodi*, so ponavadi konkurenčni in kot taki lahko predstavljajo poslovni uspeh podjetja na tujem.
- *Tehnološke prednosti*, lahko predstavljajo pomemben motiv za internacionalizacijo, pri čemer pa je potrebno paziti na ustrezno zaščito intelektualne lastnine v tuji državi.

- *Izjemne tržne informacije*, pomenijo znanje o tujih strankah, določenem položaju na trgu, ki niso znane širšemu krogu konkurentov.
- *Davčne ugodnosti*, so eden od zgodovinsko najbolj znanih motivov internacionalizacije. Mnoge države namreč ponujajo davčne olajšave zato, da bi pritegnile tuje investitorje, domače države pa zato, da bi pospešile izvozno dejavnost.
- *Ekonomije obsega*, z delovanjem podjetja na tujih trgih se poveča njegova proizvodnja, kar zniža proizvodne stroške in posledično povečuje konkurenčnost podjetja.

Reaktivni motivi pa so:

- *Konkurenčni pritisk*, je najbolj pogost reaktivni motiv. Zaradi strahu pred izgubo tržnega deleža ter zaradi konkurence podjetja, ki se je odločilo za internacionalizacijo in že zmanjšalo stroške zaradi koristi ekonomije obsega, se za isti korak odloči tudi drugo podjetje.
- *Prekomerna proizvodnja*, ko se domači trg zasiči, se podjetje odloči svoje izdelke izvoziti na tuje trge.
- *Upadajoča domača prodaja*, z izvozom na tuje trge podjetje podaljša življenjski cikel izdelka. Predvsem to velja za podjetja iz razvitih držav, ko svoje izdelke prodajajo v države v razvoju, kjer se ponavadi izdelki, katerih prodaja v razvitih državah pada, v teh državah še vedno zelo dobro prodajajo.
- *Presežne kapacitete*, če proizvodne kapacitete niso polno zasedene, je internacionalizacija priložnost za porazdelitev fiksnih stroškov.
- *Nasičenost domačega trga*, ta motiv je podoben upadajoči domači prodaji, kar pomeni, da takrat podjetja uporabijo tuje trge zato, da podaljšajo življenjski cikel svojih izdelkov.
- *Bližina kupcem*, fizična bližina tujim trgov je tudi pogost motiv za internacionalizacijo. Ločiti pa moramo med fizično in psihično bližino. Fizična ne pomeni nujno, tudi resnično bližino tujim kupcem oziroma strankam. Npr. Slovenci smo zaradi zgodovinskih razlogov bliže državam bivše Jugoslavije kot Avstrijcem ali Italijanom, ki so nam sicer geografsko bliže.

2.3 Proces internacionalizacije

Internacionalizacija dejavnosti podjetij ni enosmerna cesta temveč dvosmeren proces. Tudi ni proces do katerega bi prišlo čez noč oziroma, ki bi vedno imel enake značilnosti. Razlikuje se od podjetja do podjetja, sektorja do sektorja, od dežele do dežele. Izkušnje kažejo, da so se podjetja iz majhnih držav hitreje internacionalizirala kot tista iz velikih držav (Jaklič in Svetličič 2005: 29).

Proces internacionalizacije je povezan z mednarodno tržno orientacijo podjetja in tržno naravnostjo njegovega vodstva, ki se odraža v vseh poslovnih procesih podjetja in v obravnavanju pomena, ki ga vodstvo pripisuje tujim tržiščem. Podjetja, katerih vodstva so izkustveno vezana na obravnavanje svojega poslovanja samo v okvirih domačega tržišča, so bolj občutljiva na spremembe v mednarodnem okolju, sprememba poslovne orientacije teh podjetij pa je težavna in počasna. Upravljska in vodstvena sposobnost za izvedbo učinkovite internacionalizacije poslovanja podjetja se namreč razlikuje od sposobnosti, ki je potrebna za upravljanje in vodenje podjetja v domačem okolju (Jurše 1999: 24-25).

Praviloma se internacionalizacija začne z vhodno (navznoter naravnano), nadaljuje z izhodno (navzven naravnano) ter konča s kooperacijsko internacionalizacijo. Lustarienen in Hellman (Jaklič 1999) sta mnenja, da pri *internacionalizaciji navznoter*¹ podjetje najprej uvaža izdelke, storitve, sisteme in na koncu znanje (know-how). Podjetje gre torej skozi fazo učenja, tej sledi druga faza, to je *internacionalizacija navzven*². Pri internacionalizaciji navzven začne podjetje delovati prek meja svoje države. Poteka v štirih stopnjah:

1. začetna stopnja; izvoz,
2. stopnja razvoja; na tujih trgih podjetje trži storitve in/ali ima prodajne podružnice,
3. stopnja rasti; podjetje trži sisteme in/ali posredne naložbe v proizvodno poslovanje (podizvajalstvo, dajanje licenc),
4. stopnja zrelosti; prodaja znanja in/ali neposredne naložbe v proizvodnjo (proizvodna podružnica).

¹ Inward internationalization

² Outward internationalization

Kooperacijska internacionalizacija je zadnja faza internacionalizacije, ki jo predstavljajo strateške zveze, kooperacijski sporazumi in druge mrežne oblike sodelovanja med podjetji. Avtorja opozarjata, da kljub obstoju treh faz internacionalizacije, vsako podjetje ne gre nujno po vrsti od prve do tretje faze. Podjetja lahko začnejo z drugo ali kar s tretjo fazo internacionalizacije. Poleg tega ni nujno, da se internacionalizacija vedno le krepi. Praksa je pokazala, da se le-ta lahko tudi zaustavi, lahko pride do deinternationalizacije, do ukinjanja podružnic v tujini. Tega se morajo podjetja zavedati in skušati ugotoviti optimalno stopnjo internacionalizacije. To pa je mogoče le s stalnim spremljanjem njenih stroškov in koristi (Jaklič in Svetličič 2005: 29).

Obstajajo določeni dejavniki, ki ovirajo sam proces internacionalizacije podjetij. Pomanjkanje znanja o tržišču in nezadostne izkušnje v mednarodnem poslovanju, sta dva izmed najbolj pogostih dejavnikov. Pomanjkanje znanja o tržišču izhaja predvsem iz nepoznavanja razlik med domačim in tujim tržiščem in iz pomanjkljivih, nezadostnih in neustreznih informacij o tujih tržiščih in pogojih delovanja na teh tržiščih. Drugi dejavniki so še; prilagojenost potencialov podjetja zahtevam domačega tržišča, ki onemogoča hitro prilagajanje potrebam in zahtevam drugih tržišč ter neustreznost potencialov, ki jih podjetje namenja za mednarodno poslovanje (Jurše 1999: 24).

Proces internacionalizacije podjetij pogosto spremlja tudi proces internalizacije, ki temelji na nepopolnosti tržišča proizvodnih virov in na principu transakcijskih stroškov. Številne vire proizvodnje, še posebej tehnološko znanje, ključne komponente in sestavne dele ter znanje strokovnjakov, kot dejavnike konkurenčnih prednosti podjetja, želijo podjetja sama nadzirati in izkoriščati, zato oblikujejo interno tržišče (proces internalizacije), kjer potekajo transakcije med enotami znotraj sistema multinacionalnega podjetja. Na ta način podjetje doseže nadzor nad procesom menjave, nižji so transakcijski stroški, podjetje pa si s transfernimi cenami zagotavlja globalno optimiranje poslovnih aktivnosti (Jurše 1999: 34).

2.4 Merjenje stopnje internacionalizacije

Glede na to, da je internacionalizacija proces, ki se v času spreminja in ni enkratni pojav, lahko stopnjo internacionalizacije določenega podjetja merimo le glede na ostala podjetja. Merjenje poteka na različne načine, vendar zaenkrat ne obstaja splošno sprejeto osnovno merilo oziroma kriterij, na podlagi katerega bi lahko izmerili stopnjo internacionalizacije izbranega podjetja. Zato se skuša obseg internacionalizacije označiti s pomočjo tržnih, strateških, organizacijskih, produktnih, demografskih ali socioloških značilnosti. Največkrat uporabljeni kriteriji za merjenje stopnje internacionalizacije so naslednji (Svetličič 1996: 84-85):

- delež mednarodne trgovine in TNI v BDP,
- delež industrijskega izvoza v celotnem izvozu,
- delež tujih prodaj v celotnih prodajah,
- delež tujega imetja v celotnem imetju,
- profiti, ustvarjeni v tujini v celotnem profitu,
- zaposleni v tujini v skupnem številu zaposlenih,
- število podružnic v tujini,
- tržno diverzifikacijo ali kapitalno intenzivnost dejavnosti v tujini,
- kreditno sposobnost R&R v tujini,
- oglaševalsko intenzivnost v tujini.

Problem standardnega kazalca internacionalizacije, vsaj za večja multinacionalna podjetja, morda v največji meri rešuje indeks internacionalizacije, ki je standardno merilo UNCTAD³ v rednih letnih publikacijah o neposrednih naložbah v svetu imenovanih Word Investment Report. Indeks izračunamo kot enostavno aritmetično sredino med deležem premoženja v tujini v celotnem premoženju, med deležem prodaje v tujini v celotni prodaji ter med deležem zaposlenih v tujini v skupnem številu zaposlenih (Trtnik 1999: 13).

³ Angl.: United Nations Conference on Trade and Development – Konferenca združenih narodov za trgovino in razvoj

2.5 Upravljanje s človeškimi viri in njihova vloga v procesu internacionalizacije

Dostop do finančnih in tehnoloških virov, edinstveni proizvodi in patenti, zaščiteni in regulirani trgi ter ekonomije obsega, so tradicionalni viri konkurenčnih prednosti. V modernem poslovnem svetu še vedno igrajo pomembno nalogo vendar izgubljajo nekatere značilnosti trajnih konkurenčnih prednosti. Zato so mnogi avtorji mnenja, da je v kompleksnem okolju, ki se stalno spreminja in z naraščajočo globalno konkurenco, mogoče predvsem s človeško kreativnostjo, znanjem in prilagodljivostjo kot tudi ustreznim upravljanjem s človeškimi viri, doseči trajno konkurenčno prednost. Da bi uspela, morajo podjetja strmeti predvsem k izpolnitvi dveh nalog: pridobivanju visoko sposobnih kadrov in uvajanju učinkovite strategije upravljanja s človeškimi viri (Zupan 1996).

Internacionalizacija, predvsem pa neposredne tuje investicije v hčerinske družbe, pomenijo za multinacionalna podjetja zelo velik izziv pri ravnanju s kadri v mednarodnem okolju, organiziranosti in kontroli poslovanja tujih enot. Nepravilno ravnanje podjetja s temi ključnimi dejavniki uspeha pogosto zavira njegovo hitrost internacionalizacije. To so potrdile tudi raziskave med evropskimi podjetji in njihovimi hčerinskimi družbami, ki so pokazale, da so poleg strateških sposobnosti, glavne ovire pri internacionalizaciji ravno organizacijske sposobnosti in procesi ravnanja z ljudmi. Ravnanje z ljudmi v mednarodnem okolju je namreč veliko bolj kompleksno kot ravnanje z ljudmi v domačem podjetju. Način, kako podjetja izbirajo zaposlene, jih nagrajujejo, usposabljaajo in motivirajo, je v veliki meri odvisen od kulture naroda.

Ravnanje s človeškimi viri je torej za podjetje, ki deluje v globalnem okolju, dokaj kompleksna naloga in uspeh internacionalizacije je mnogokrat odvisen tudi od pravilnega ravnanja z zaposlenimi v tujih hčerinskih družbah. Zaradi podcenjevanja kompleksnosti delovanja v globalnem okolju, je vzrok neuspeha poslov v tujini, ravno v slabem oziroma neprimernem ravnanju s človeškimi viri (Czinkota 2001: 220).

Pomanjkanje ustreznih menedžerjev z mednarodnimi izkušnjami oziroma nepripravljenost menedžmenta, je pogosto vzrok za počasnejšo ekspanzijo prodaje podjetja na tuje trge. V raziskavi, ki je analizirala pet malih in srednje velikih podjetij v

Sloveniji so ugotovili, da so bili menedžerji podjetij, ki so kdaj živeli v tujini, ki so že imeli izkušnje z mednarodnim poslovanjem in niso imeli težav s sporazumevanjem v tujem jeziku, mnogo bolj naklonjeni internacionalizaciji poslovanja (Glas et al. 2000).

Podjetja se morajo zato zavedati, da predstavljajo pri izgradnji njihovih konkurenčnih prednosti človeški viri ter njihov intelektualni kapital, ravno tako pomemben dejavnik kot finančna sredstva. Namen mednarodnega ravnanja s človeškimi viri je torej v tem, da multinacionalno podjetje pridobi prave talente ter jih pravilno mobilizira in na ta način prenaša znanje in vrednote med posameznimi državami (Czinkota 2001: 220).

Poseben izziv, s katerim se srečujejo podjetja v globalnem okolju, je upravljanje in kadrovanje zaposlenih v podružnicah oziroma hčerinskih podjetjih, ki jih ima podjetje ustanovljene v različnih državah. Podjetje se mora ob vstopu na tuj trg v obliki ustanovitve lastnega podjetja odločiti, kdo bo prevzel odgovornost za vodenje hčerinskih družb v tujini. Razmejitev te odgovornosti je zelo pomembna, ker so investicije v obrate in opremo pogosto zelo velike, uspeh teh enot pa je v veliki meri odvisen od ljudi, ki so zadolženi za njihovo upravljanje. Kako podjetja v praksi pristopajo k upravljanju in kadrovanju v svojih enotah po svetu, govorijo naslednji trije različni pristopi (Treven 2001: 238):

- etnocentričen – podjetja sledijo pri ravnanju s človeškimi viri praksi matičnega podjetja. Od tod je tudi vodstvo, ki zaseda vse najpomembnejše položaje in sprejema glavne odločitve.
- policentričen – tuje hčerinske družbe so vodene na lokalni osnovi in razvijajo svoj lokalni način ravnanja s človeškimi viri. Tudi vodstvo tuje družbe izvira iz lokalnega okolja oz. države gostiteljice ker se smatra, da bi menedžerji matičnega podjetja ne imeli dovolj primerne lokalnega znanja in zadostnega vpogleda v razmere v tuji državi.
- geocentričen ali globalen – podjetje izbira kadre na globalni ravni, kar pomeni, da izbira in razvija skupino menedžerjev iz zelo različnih držav. To je zelo mobilna skupina menedžerjev, ki so navajeni na delo v različnih državah, odvisno od trenutnih potreb v neki hčerinski družbi.

V etnocentričnem pristopu prevladujejo kulturne vrednote in poslovna praksa iz domače države. Sedež podjetja sam razvija vodenje in zaposlovanje kadrov in to konsistentno prenaša na svoja podjetja na svetu. Ta menijo, da je domači pristop najboljši in da se morajo zaposleni v podjetjih po svetu prilagajati temu konceptu. Menedžerji s sedeža podjetja razvijajo v tujih hčerinskih družbah prakso in prevzemajo glavne pozicije, da zagotavljajo konsistentnost delovanja celotnega podjetja.

Ravno nasproten etnocentričnemu je policentričen pristop. Podjetje namreč predpostavlja, da je vsaka država različna od druge ter, da morajo hčerinske družbe v tujih državah razvijati prakso primerno lokalnemu okolju in to pod nadzorom lokalnih menedžerjev.

Geocentričen pristop skuša kombinirati najustreznejše znanje vodstva matičnega podjetja in hčerinskih družb, da bi razvil konsistentno, globalno prakso. Izbira menedžerjev zato temelji predvsem na sposobnostih in ne na nacionalnosti kandidata.

Kakšen bo način zaposlovanja podjetja v hčerinskih družbah je torej odvisno od izbranega pristopa, glede tega bodo to bodisi ljudje iz domače države oziroma ljudje iz države gostiteljice. Vprašanju, kateri so primernejši, je potrebno posvetiti dovolj pozornosti, saj obstajajo prednosti in slabosti ene in druge izbire, kar je razvidno iz tabele št. 2.1 in 2.2.

Večinoma se podjetja odločijo, da uporabijo zaposlene iz domače države za delo v tujih enotah takrat, to ti zavzemajo ključne pozicije, kot so glavni menedžer, strokovnjak za določeno področje ali tehnični specialist. Naslednji razlog je, da želijo zapolniti delovno mesto, za katerega ne morejo dovolj hitro najti usposobljenega lokalnega delavca ter razvoj organizacije pri čemer je mišljena predvsem potreba po kontroli, prenosu znanja in prakse v druge države ter obenem raziskava priložnosti na tujem trgu.

Tabela 2.1: Prednosti in slabosti zaposlovanja lokalnih ljudi v tujih hčerinskih družbah

Prednosti	Slabosti
Dobro poznavanje gospodarskega, političnega in pravnega okolja ter poslovne prakse v tuji državi.	Težave pri usklajevanju lokalnih zahtev in globalnih prednosti.
Nižji stroški dela.	Težave pri učinkoviti kontroli nad delom zaposlenih iz tuje države.
Zaupanje v lokalno prebivalstvo.	Težave pri pridobivanju ustrezno usposobljenih delavcev.
Pospeši se vključitev podjetja v lokalno skupnost.	Odlašanje z neprijetnimi odločitvami, ki so lokalnega značaja (npr. odpuščanje delavec), dokler je to mogoče.
Pri odločanju se upoštevajo stališča, mnenja in pričakovanja lokalnega prebivalstva.	

Vir: Treven 2001: 240

Tabela 2.2.: Prednosti in slabosti zaposlovanja izseljenih ljudi v tujih hčerinskih družbah

Prednosti	Slabosti
Dobro poznavanje ciljev, politike matičnega podjetja.	Težave pri prilagajanju tujemu jeziku ter gospodarskemu, političnemu, kulturnemu in pravnemu okolju.
Že obstoječe tehnične in menedžerske izkušnje.	Povečuje se »odtujenost« hčerinske družbe.
Kulturne podobnosti z matičnim podjetjem zagotavljajo prenos poslovnih in upravljalških običajev.	Veliki stroški premestitve delavca (večji stroški plač, prevozov,...)
Omogočena sta lažji nadzor in koordinacija v hčerinskih družbah.	Lahko se pojavijo osebne težave in težave v družini.
Vzpostavi se baza menedžerjev z mednarodnimi izkušnjami.	Visoka stopnja napak pri delu.
Zaposlenim omogoča multinacionalno usmerjenost z izkušnjami iz matičnega podjetja.	Destimulativen učinek na moralo in motiviranost lokalnih menedžerjev.

Vir: Treven 2001: 240

Ponavadi so ljudje iz matične države zelo dragi in jih že zato ni smiselno pošiljati v tujino na pozicije, ki jih lahko zapolnijo ljudje tuje nacionalnosti. Prav tako je treba

upoštevati dejstvo, da mnoge države gostiteljice zahtevajo, da določen odstotek zaposlene delovne sile izhaja iz lokalnega okolja.

3 TEORETIČNA IZHODIŠČA

3.1 Tuje neposredne investicije (TNI)

Tuje neposredne investicije so najpomembnejša oblika mednarodnega udejstvovanja podjetij in hkrati najbolj dinamični instrument integracije svetovnega gospodarstva (Svetličič 1996: 351). TNI so dolgoročne investicije, s katerimi želi neposredni tuji vlagatelj iz ene države, s podjetjem neke druge države, vzpostaviti trajnejši nadzor oziroma odnos. Z njimi želijo vlagatelji doseči večji vpliv nad vodenjem in organizacijo tujega podjetja, vključujejo pa začetno transakcijo in vse naknadno povezane transakcije.

Sestavni del internacionalizacije so vhodne in izhodne TNI, ki sta v bistvu dve strani iste medalje. V ambicioznejši razvojni strategiji so vhodne TNI sredstvo za poznejše izhodne TNI, ki imajo cilj krepiti konkurenčno pozicijo na svetovnem trgu (Jaklič, Svetličič 2005: 7). Izhodne TNI, kot najvišje oblike mednarodnih transakcij, so povezane z najvišjim tveganjem. Praviloma se začenjajo šele po tem, ko podjetniki ocenijo zadostno stabilnost, varnost in zakonodajno sprejemljivost v konkretni deželi. Dotok tujih investicij v deželo je tako odsev politične in gospodarske varnosti, seveda poleg drugih dejavnikov, ki obetajo donosnost naložbe. Šele z dotokom tujega kapitala kot razvojnega dejavnika lahko v konkretni državi pričakujemo pospešeno gospodarsko rast, v najboljšem primeru pa tudi splošen razvoj in družbeni napredek (Kenda 2001: 243).

Tuje neposredne investicije predstavljajo eno izmed komponent mednarodnega toka kapitala. Drugo predstavljajo portfeljske investicije, ki so finančne naložbe v vrednostne papirje (obveznice, delnice) v tujini (Czinkota 2001: 488). Bistvena značilnost, ki loči TNI od portfeljskih investicij in drugih mednarodnih tokov kapitala, je element aktivne vloge tujega vlagatelja oziroma njegov namen, da s trajno lastniško udeležbo v podjetju v tujini pridobi nadzor nad tem podjetjem in sodeluje v njegovem vodenju oziroma upravljanju. V prvem primeru gre torej za aktivno

udeležbo podjetja pri dejavnosti podjetja v tujini, v drugem pa za »pasivno« udeležbo, saj gre v tem primeru predvsem za pričakovanja kapitalskih donosov in dividend (Kenda 2001: 204-205). TNI se ločijo od portfeljskih investicij tudi po nadzoru, ki ga imajo tuji vlagatelji v podjetju v tujini in po ročnosti naložb. Portfeljske investicije zanima predvsem donosnost vloženega kapitala, ne pa tudi sodelovanje v upravljanju podjetja; njihove investicije so večinoma kratkoročnejše narave, medtem ko so tuje neposredne investicije večinoma v interesu dolgoročnejšega sodelovanja in z namenom pridobitve pravice do soodločanja v podjetju.

Neposredni tuji vlagatelji so največkrat podjetja, ki kombinirajo svoje investicije tudi z vlaganji v nefinančne oblike, med katere sodijo prenašanje vodstvenih, organizacijskih, tehnoloških in trženjskih znanj. Med portfeljskimi vlagatelji pa se največkrat pojavljajo finančne institucije, institucionalni vlagatelji in posamezniki, ki načeloma vlagajo svoja sredstva v različne finančne oblike.

Razlogov za neposredno investiranje v tujini je več, med pomembnejše štejemo možnost povečanja prodaje, vstop na hitro rastoče trge, iskanje surovin, izboljšanje učinkovitosti, znižanje stroškov, zaščita domačega trga ter pridobivanje tehnološkega in upravljalškega znanja. V menedžment literaturi se največ uporablja kategorizacija motivov in s tem povezanih tipov TNI, ki jo je razvil Dunning (1993, 56-63). Razlikuje med TNI, ki jih motivirajo naravni viri (»natural resource seeking FDI«), trgi (»market seeking FDI«), možnosti učinkovitejše proizvodnje (»efficiency seeking FDI«) in strateški razlogi (»strategic asset or capability seeking FDI«).

TNI so v preteklosti izkazale ogromno rast; celotna vrednost TNI na svetovnem nivoju je namreč zrasla iz ocenjenih 58 milijard \$ v letu 1982, na ocenjenih 1.537 milijard \$ v letu 2007. Izmed vseh podjetij iz različnih držav, so ameriška podjetja največji globalni investitor, zaradi svojih vlaganj v razvite države in države v razvoju (UNCTAD 2008).

3.2 Izbrane teorije internacionalizacije

Na splošno nam teorije internacionalizacije odgovarjajo na vprašanja o tem zakaj, kdaj, kam in kako se podjetja internacionalizirajo. Ne obstaja neka splošno sprejeta in veljavna teorija izhodne internacionalizacije in investicij v tujini. Zato bom v nadaljevanju predstavila le tistih nekaj, za katere smatram, da so najbolj uporabne pri raziskovanju tematike magistrskega dela.

3.2.1 Eklektična ali OLI paradigma

Eklektična paradigma nudi splošen okvir za ugotavljanje obsega in obrazca mednarodne proizvodnje domačih podjetij v tujini in tujih podjetij na domačem tržišču. Njen avtor je John Dunning, ki je teorijo stalno dopolnjeval. Uместimo je lahko med makroekonomske teorije mednarodne menjave in mikroekonomske teorije podjetja. Po prvi obravnava makroekonomsko alokacijo virov, po drugi pa se ukvarja s podjetniškimi spodbudami mednarodne dejavnosti in njihovih oblik. Inkorporira moderno teorijo rasti podjetja in internalizacijsko teorijo. Gre skratka za kombiniran, eklektičen pristop. Čeprav je imela sprva ambicijo postati splošna teorija, se je kmalu izkazalo, da je bolj kot alternativna teorija mednarodne proizvodnje, metodološki okvir za njeno razumevanje, saj nam pomaga razumeti druge teorije mednarodne proizvodnje (Svetličič 1996: 266).

Osnovno izhodišče eklektične paradigme so lastniško specifične prednosti, ki jih je mogoče oploditi s pomočjo lokacijskih, internalizacija pa je najboljši način uveljavljanja obojih. Lastniške in lokacijsko specifične prednosti so po mnenju Dunninga tiste, ki določajo mednarodno proizvodnjo. Da bi lahko odgovorili na vprašanje o tem, zakaj neko tuje tržišče zadovoljujejo podružnice tujih podjetij, ne pa domača podjetja oziroma zakaj ta država izdelkov raje ne uvažja, je bilo potrebno najprej razlikovati med oprijemljivim in neoprijemljivim kapitalom (znanje, spretnosti). S tem se je intenzivno ukvarjal Harry Johnson, ki je zapisal, da podjetje zlahka prodaja svoj oprijemljiv kapital v obliki opreme, neoprijemljivi kapital pa je težje oceniti. Ravno to pa tisto kar spodbuja podjetja, da gredo sama v proizvodnjo v tujini, čeprav s tem še ni pojasnjeno v kateri državi in v sodelovanju s katerim podjetjem bo prišlo do take proizvodnje.

Dunning je v svoji eklektični paradigmi odgovoril tudi na ta vprašanja, s tem ko je povezal podjetju lastne firmske (lastniško) specifične prednosti in lokacijsko specifične prednosti. Osnovno vprašanje je bilo, zakaj podjetje namesto tržne poti raje nadomesti trg z ustanovitvijo svoje podružnice v tujini. Zato ker so tržne transakcije za določene vrste blaga ali storitev predrage in jih je ceneje in učinkoviteje proizvajati znotraj podjetja, ali pa zato ker trg za določene transakcije ni primeren, ker obstajajo na njem določene tržne hibe. S pomočjo TNI začnejo podjetja nadomeščati trg. Transakcije, ki potekajo znotraj podjetij (internalizacija) stopijo v ospredje, kljub temu, da so še vedno pomembne tiste, ki potekajo prek trga (Svetličič 1996: 160-161).

Da bi podjetje začelo razmišljati o mednarodni dejavnosti mora torej imeti določene prednosti. Najprej so to neke svoje *lastniške prednosti*, ki so last enega podjetja in vključujejo dostop do virov, finančno moč, podjetniško vizijo, poslovodne sposobnosti. Če bi te prednosti podjetje uspešneje uveljavljalo v neki drugi državi, ker je tam proizvodnja cenejša bodisi zaradi cenejših inputov oziroma boljših institucionalnih pogojev gospodarjenja, se bo odločilo tam proizvajati, če bo to najboljši način, kako oploditi svoje prednosti. Potem so tu *lokacijske prednosti*, ki jih investitorju nudi domača država in jih mora primerjati s tistimi, ki mu jih nudi država kamor se odloči vlagati. Gre za naravne lokacijske prednosti, kot so razpoložljivost surovin, energije, proizvodnih dejavnikov, davčne olajšave, subvencije za naložbe,...

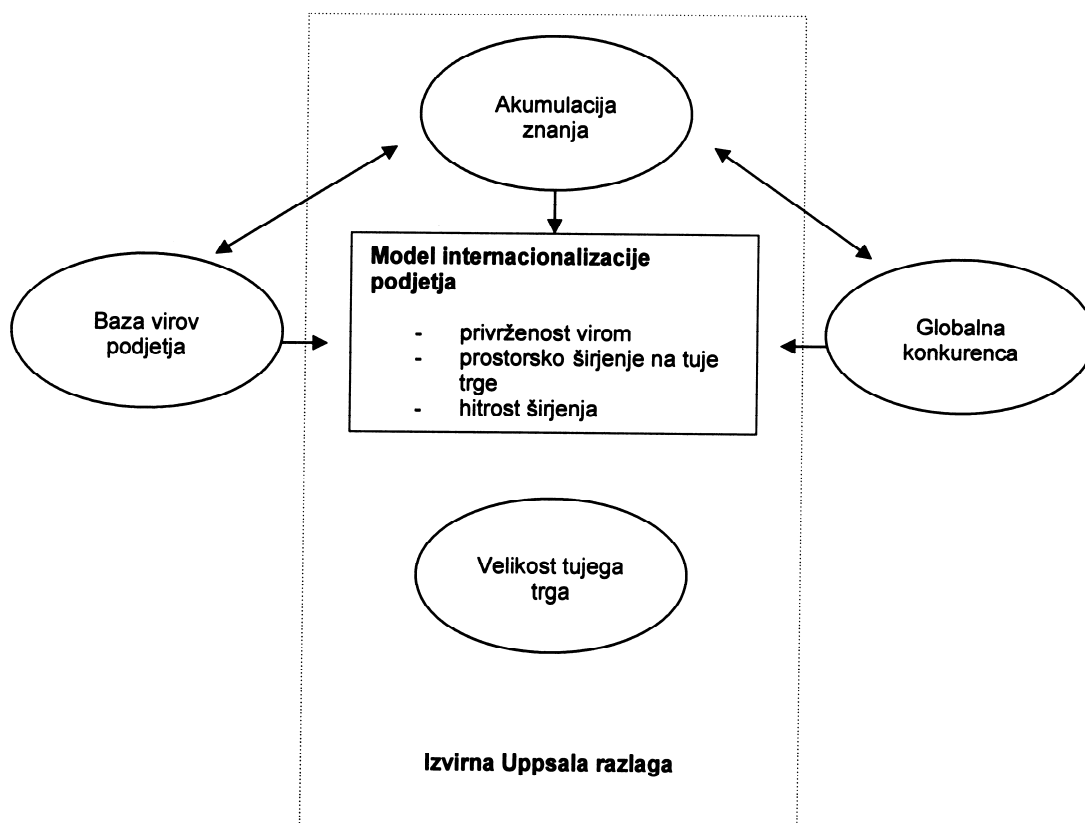
S pomočjo *internalizacijskih prednosti* lahko podjetja v celoti prisvajajo lastniško specifične prednosti, ki so začetna odskočna deska za mednarodno proizvodnjo, izvirajo pa iz nižjih stroškov pogajanj, izkoriščanja ekonomij obsega, možnosti uporabe transfernih cen. Za nastanek mednarodne proizvodnje morajo torej obstajati vse tri vrste prednosti: lastniške, internalizacijske in lokacijske. Zaradi usodne prepletenosti vseh treh vrst prednosti eklektično paradigmo imenujemo tudi OLI⁴ paradigma (Svetličič 1996: 267-270).

⁴ Ang. kratica OLI – ownership, location, internalization

3.2.2 Uppsalski stopenjski model internacionalizacije

Internacionalizacija dejavnosti podjetij nima vedno enakih značilnosti, ampak se razlikuje od podjetja do podjetja, od sektorja do sektorja, po oblikah pa tudi od dežele do dežele. Zlasti je pomembna velikost države, saj so izkušnje pokazale, da so podjetja iz majhnih držav hitreje internacionalizirala svojo dejavnost. Podjetja iz majhnih držav s pomočjo internacionalizacije nadomeščajo slabosti majhnega domačega trga, izkoriščajo koristi ekonomij obsega in sinergičnih ekonomij ter presegajo slabosti svojega nacionalnega diamanta. To potrjujejo tudi izkušnje majhnih finskih podjetij, saj je globalizacija njihove dejavnosti zelo pozitivno učinkovala na njihov razvoj, rast, dobičkonosnost ali specializacijo (Svetličič 1996: 290).

Slika 3.1: Uppsala model internacionalizacije



Vir: Blomstermo, Anders in Sharma 2003

Uppsalski model internacionalizacije spada med stopenjske teorije internacionalizacije dejavnosti podjetij, katerim je skupno, da poudarjajo postopnost, torej dinamičnost procesa tako glede načina kot tudi vrst dežel in dejavnosti, ki se

internacionalizirajo. Stopenjskim teorijam pogosto pravimo tudi nordijska oziroma skandinavski šola, saj večina avtorjev teh teorij izvira od tam. Nordijska šola pravi, da skušajo podjetja najprej pridobiti določene izkušnje na manj zahtevnih trgih in šele nato se odločijo za zahtevnejše oblike mednarodnega poslovanja. Vstop na pomembnejše mednarodne trge pomeni izpostavljanje vse večjim tveganjem.

Uppsalski model, ki so ga razvili na švedski univerzi Uppsala v zgodnjih šestdesetih letih, predvideva postopno internacionalizacijo na temelju akumulacije izkušenj, učenja ob delu in z uporabo. Podjetje počasi povečuje svojo prisotnost na mednarodnih trgih, vse pa temelji na pridobivanju znanja, učenju ter akumulaciji izkušenj. Podrobneje se ukvarja s posameznimi dimenzijami internacionalizacije, posebej s trgi ciljnih dežel in kako lahko firme na te trge vstopajo. Podjetja naj bi po tem modelu šla skozi štiri faze internacionalizacije:

1. predizvozna faza,
2. izvoz s pomočjo neodvisnega zastopnika,
3. ustanovitev trgovske podružnice v tujini in
4. ustanovitev proizvodne podružnice v tujini.

Internacionalizacija je postopen proces učenja tako glede vrste nastopanja v tujini kot njihove regionalne usmeritve. Začne se v državah, ki so fizično najbližje (so geografsko in kulturno bolj podobne) in se postopno širi v tiste bolj oddaljene. Razlogi fizične distance so jezik, kultura in industrijski razvoj. Aktivnosti na mednarodnih trgih zahtevajo od podjetij splošna znanja in tržno specifična znanja, ki so pridobljena prek izkušenj na samih trgih. V procesu internacionalizacije torej podjetje nabira izkušnje in znanje o mednarodnem delovanju. Najprej se odloči za preprostejše oblike mednarodnega sodelovanja, kot so izvoz, ki se postopoma dopolnjuje z zahtevnejšimi oblikami vstopa na tuje trge (kapitalsko sodelovanje). V začetni fazi se internacionalizira trgovinska dejavnost (trgovske podružnice v tujini) šele mnogo pozneje začne podjetje tudi samo proizvajati v tujini (Svetličič 1996: 22-25).

3.2.3 Tristopenjski model internacionalizacije

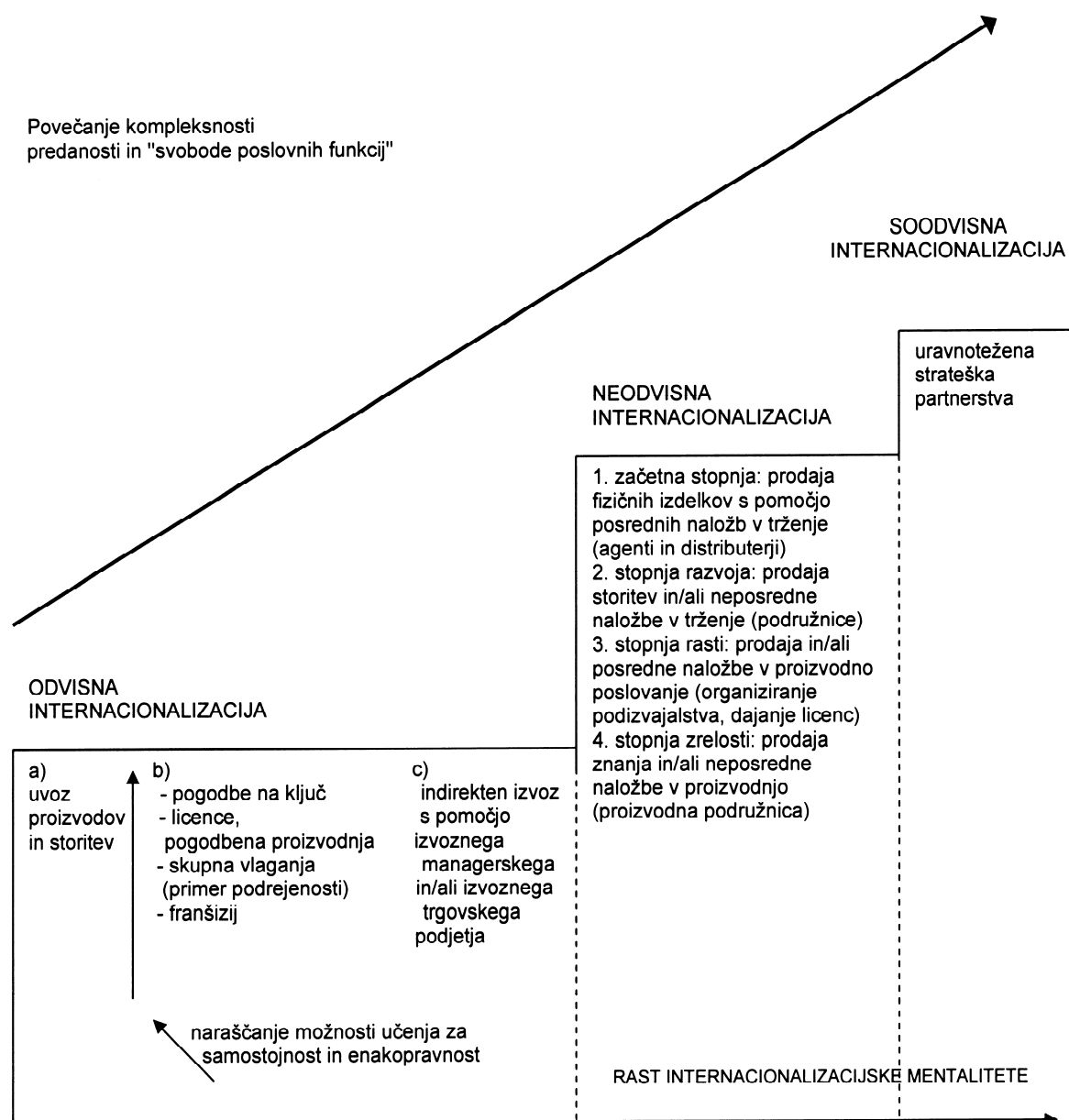
Tristopenjski model internacionalizacije prav tako spada med stopenjske teorije procesa internacionalizacije dejavnosti podjetja. Model sta leta 1994 zasnovala Luostarinen in Hellman, »poslovenil« pa ga je Marko Jaklič. Ideja, okoli katere je model sestavljen je, da se podjetje skozi svoje izkušnje uči in postopoma povečuje prisotnost na tujih trgih. Model predvideva tri osnovne stopnje oziroma faze razvoja mednarodnega poslovanja podjetja: odvisno, neodvisno in soodvisno internacionalizacijo.

Stopnja internacionalizacije je odvisna od položaja, ki ga ima podjetje v odnosih do drugih v mednarodnih mrežah podjetij (kupcev, dobaviteljev, konkurentov). Pomembno se je zavedati, da bi bilo napačno pričakovati, da bodo vsa podjetja šla skozi vse faze internacionalizacije. Za nekatera od njih je namreč dovolj že, da si poiščejo pravega izvoznega partnerja v tujini.

Prvi stopnji internacionalizacije, za katero sta značilni precejšnja strateška in poslovna odvisnost od drugih predvsem tujih podjetij, pravimo **odvisna internacionalizacija**. Ta odvisnost se kaže predvsem v prenosu znanja iz tujih podjetij na domače. Na tej stopnji gre predvsem za uvoz izdelkov oziroma storitev, s čimer podjetje pridobiva določena znanja iz mednarodnega poslovanja. Na ta način se sooči z mednarodnimi standardi poslovanja, kar mu olajša naslednje korake v procesu internacionalizacije. To so nakup pogodbe na ključ, licence, podizvajalstvo, položaj podrejenega partnerja v skupnih vlaganjih ali jemalec franšize. Podjetje je v vseh korakih na tej prvi stopnji internacionalizacije v podrejenem položaju.

Drugo stopnjo imenujemo **neodvisna internacionalizacija** zato ker podjetje vse bolj samostojno pogloblja privrženost mednarodnim trgov in prehaja v višje oblike internacionalizacije. Najprej izvaža s pomočjo tujih agentov in distributerjev, nakar odpira lastna prodajna podjetja oziroma podružnice v tujini. Temu sledi še nastop podjetja kot nadrejenega partnerja v pogodbenih odnosih ter nazadnje neposredno vlaganje v proizvodne podružnice v tujini.

Slika 3.2.: Trifazni model internacionalizacije



Vir: Jaklič 1999: 178

Zadnjo stopnjo v tristopenjskem modelu internacionalizacije imenujemo **soodvisna internacionalizacija**. Njena osnovna značilnost je, da so podjetja med seboj resnični oziroma enakovredni partnerji. To je mogoče v uravnoteženih strateških partnerstvih oziroma strateških zvezah in drugih omrežjih enakopravnih partnerjev, kjer se sprejemanje odločitev in izvajanje pomembnih poslovnih funkcij ne koncentrira zgolj na sedež dominantnega podjetja, temveč je locirano tam, kjer so za to najboljši pogoji (Jaklič 1999: 177-186).

3.2.4 Mrežni pristop

Mreženje je sorazmerno novo področje v okviru ekonomske znanosti, čeprav je kot pojavna oblika prisotno že mnogo časa. Podjetniki, menedžerji in podjetja so že od nekdaj delovali na podlagi vzpostavljenih odnosov. Po tem pristopu se namreč podjetje internacionalizira z vzpostavitvijo in vzdrževanjem odnosov s tujimi partnerji v mednarodnih mrežah. Podjetja delujejo v okolju, kjer postajajo meje med podjetji zabrisane in kjer podjetja med seboj hkrati konkurirajo in sodelujejo. Teorija mrež se osredotoča na odnose. Odnosi so jedro povezovanja med podjetji in ustvarjanja višje dodane vrednosti.

Mreže se širijo prek okvirov domačega gospodarstva in predstavljajo most podjetjem, ki želijo delovati na tujih trgih. Širitev poteka prek že obstoječih povezav in odnosov, ki podjetju olajšajo internacionalizacijo. Mreže tako sestavljajo podjetja različnih velikosti, ki med seboj sodelujejo in povezave med temi podjetji, ki le-tim omogočajo postopno učenje in razvoj nujnega tržnega znanja za nastop na tujih trgih. Še posebej lahko ta znanja koristno uporabijo majhna podjetja v mrežah (Česen, Jaklič 1996: 111).

Mrežni pristop se osredotoča na odnose med podjetji, ki so med seboj povezana s proizvodnjo, distribucijo in uporabo proizvodov in storitev v določeni industriji. Podjetje, ki se po mrežnem pristopu internacionalizira z vzpostavljanjem in razvojem povezav ter odnosov med partnerji, to doseže na različne načine. Lahko z mednarodnim širjenjem, kjer podjetje vzpostavi nove odnose s partnerji iz lokalnih mrež tujih držav ali s prodorom (penetracijo) v obliki razvijanja odnosov in povečevanja privrženosti virom v tujih mrežah, kjer podjetje že sodeluje in mednarodnim združevanjem, ko podjetje povečuje usklajenost povezav znotraj različnih tujih mrež.

Stopnja internacionalizacije podjetja je tako odvisna od pozicioniranosti podjetja ter od pomembnosti položaja, ki ga ima podjetje v različnih mednarodnih mrežah. Podjetja lahko s svojimi dobavitelji, kooperanti in drugimi podjetji sodelujejo na osnovi pogodb oziroma drugače. Kot že rečeno so pomembni odnosi med posameznimi podjetji ter kakovost in delovanje teh odnosov. V mrežah tako ni več pomembna

velikost podjetja, temveč kakovost poslovnih odnosov, ki ta podjetja združujejo. Najbolj značilna lastnost mrež je, da si podjetja v njih konkurirajo in hkrati med seboj sodelujejo (Česen, Jaklič 1996: 115).

3.3 Izbira tujih trgov

Ko podjetje prvič vstopa na tuje trge ponavadi nima znanja in izkušenj glede delovanja na teh trgih, zato sta takrat bistveni dve odločitvi; o izbiri ciljnih trgov in načinu vstopa na izbrane trge. Za takšne odločitve mora podjetje zbrati ustrezne informacije, ki omogočajo oceno tržnega potenciala, kakor tudi informacije o tveganjih in stroških delovanja na posameznih tujih trgih.

V začetni fazi delovanja na tujih trgih se podjetja najpogosteje odločajo za izbiro tujega trga po načelu geografske in kulturne distance. Izberejo torej države, ki so jim geografsko najbližje oziroma države, ki so jim podobne s kulturnega vidika. Ker je tak način pogosto povezan z velikimi tveganji, je bolje, da podjetje sistematično izbere tiste države, ki razpolagajo z ustreznim tržnim potencialom za vstop, ustrezna oblika vstopa, pa naj podjetju omogoči optimalno izkoriščanje ugotovljenih tržnih priložnosti v izbrani državi (Jurše 1999: 84-86).

Pregled tržišča omogoča podjetnikom identifikacijo malega števila zanimivih tujih trgov z eliminacijo manj zanimivih. Preliminarni pregled pomeni analizo osnovnega povpraševanja, demografskega, političnega, ekonomskega in kulturološkega okolja potencialnega tujega tržišča.

Podjetje mora najprej oceniti, ali sploh obstaja povpraševanje po njegovem izdelku oz. storitvi, in v primeru pozitivnega odgovora določiti velikost povpraševanja. To je ena ključnih točk pri odločitvi za vstop na nove trge. Če namreč ni zadostnega povpraševanja podjetje ne more pričakovati, da bo nastop na tujem trgu uspešen.

Po analizi povpraševanja sledi analiza demografskega okolja, s katero mora podjetje ugotoviti velikost, rast in gostoto naseljenosti prebivalstva ter mestno in podeželsko razporejenost. Sledi analiza političnega in pravnega okolja ter posameznih zakonov, uredb in pravil, ki bi lahko vplivali na uspešnost posla ter analiza državnega sistema,

politične stabilnosti, ideološke orientacije, naravnosti glede poslovanja s tujino (trgovinske omejitve, bilateralni trgovinski sporazumi, carine) in nacionalne ekonomske in razvojne prioritete (Jain 2001).

Analiza ekonomskega okolja bo podjetju omogočila oceniti kupno moč, moč gospodarstva, BDP, stopnjo inflacije, plačilno bilanco, stabilnost valute, bančni sistem, višino povprečne plače, zaposlenost, komunikacijsko, informacijsko in transportno infrastrukturo. Omenjeni dejavniki močno vplivajo na obseg povpraševanja.

Analiza sociološko-kulturološkega okolja pomeni upoštevanje različne kulture pri mednarodnem poslovanju, saj le-ta lahko močno vpliva na poslovanje. Še posebej je treba upoštevati razlike na področju religije, jezika, odnosa do dela, družinskih odnosov in izobraževanja. Analizirati je potrebno poslovno etiko, norme in vrednote v družbi, odnos do tujih izdelkov, itd.

Naslednji korak pomeni ocenjevanje industrijskega potenciala tržišča, pri čemer ocenjujemo predvsem odprtost trga in potencial produkta ali storitve. Zelo važno je oceniti potrošnikove potrebe in želje. Ugotoviti je treba, ali obstaja lokalna proizvodnja, oceniti uvoz in porabo, določiti dostopnost podobnih produktov ali storitev ter ugotoviti kakšno je sprejemanje produktov tujega porekla s strani potrošnikov. Na koncu je potrebno oceniti še razpoložljivost posrednikov, regionalne in lokalne transportne zmogljivosti ter predvsem razpoložljivost ustreznega kadrovskega potenciala, ki bo ključno prispeval k uspešni izpeljavi poslov.

Tretji korak ocenjevalnega procesa predvideva analizo prodajnega potenciala podjetja na izbranih tujih trgih. Z njo napovemo prodajo glede na velikost in koncentracijo potrošniških segmentov, statistično projicirano porabo, pritiske konkurence in pričakovanja lokalnih distributerjev. Na koncu analiziramo še cenovni nivo (Jain 2001).

Pomemben dejavnik ocenjevanja tujih tržišč je analiza konkurence. Veliko povpraševanje po določenem izdelku samo po sebi še ni dovolj za uspeh. Čisto mogoče je, da obstoječa ponudba več kot zadovoljuje trenutno povpraševanje. Prav

zato je nujno, da podjetje analizira število, velikost in finančno moč konkurentov ter njihove tržne deleže.

3.3.1 Oblike oziroma načini vstopa na mednarodne trge

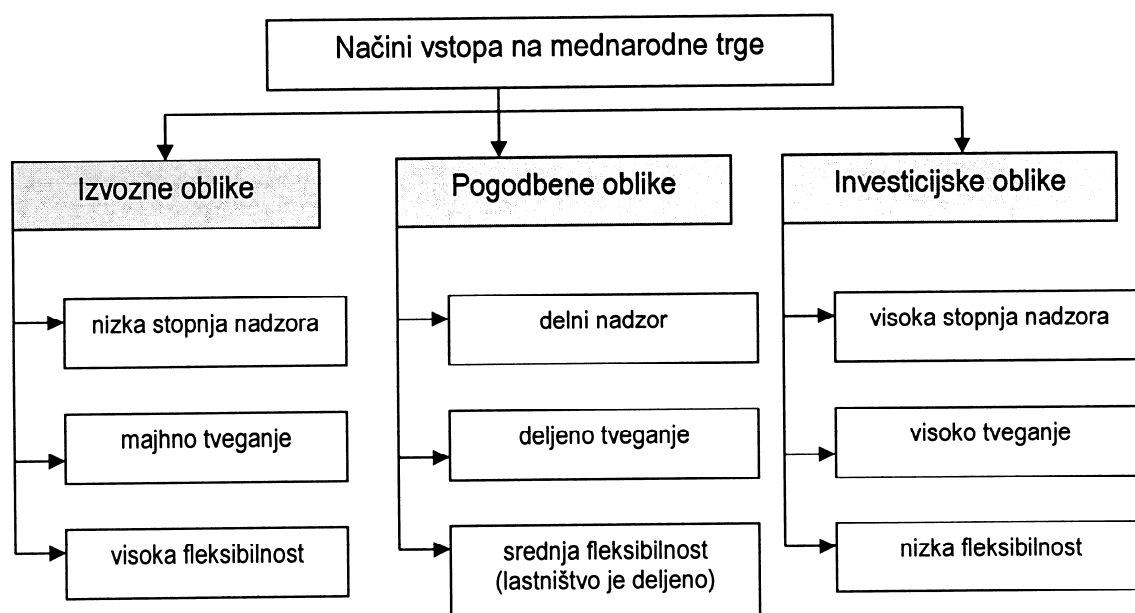
Zaradi spreminjajočih se okoliščin in pogojev poslovanja doma in na tujem trgu iščejo podjetja vselej najustreznejšo obliko, s katero ohranjajo ali po možnosti izboljšujejo svojo tržno pozicijo. V procesu iskanja primerne načina vstopa je potrebno izdelati sistematično primerjavo alternativnih oblik vstopa na tuje trge, ki so na voljo. Podjetje mora namreč poznati strategije vstopa na tuje trge, njihove prednosti in slabosti kakor tudi potenciale, ki jih podjetje potrebuje za načrtovanje in izvedbo posameznega načina vstopa na tuj trg. V paleti možnih načinov in oblik vstopa na mednarodne trge je veliko takšnih, ki predstavljajo visoko stopnjo tveganja, zahtevajo obilo nadzora in fleksibilnosti vključevanja virov podjetja (Makovec, Hrastelj 2003: 138).

Izbira ustreznega načina vstopa na tuji trg je v veliki meri odvisna od vlagateljevih razlogov za širjenje poslovanja v tujino. Pri tem je seveda treba upoštevati zlasti naslednje dejavnike; ali je podjetje že vpeto v mednarodno okolje, vrsta dejavnosti s katero se podjetje ukvarja, političnega tveganja, administrativne ovire, tehnološke zahtevnosti, potrebna specialistična znanja, ipd. Načeloma pa velja, da za tujega vlagatelja noben način oziroma oblika vstopa na mednarodni trg ni boljši ali slabši od drugega, temveč je vse odvisno od konkretnih namenov, ki jih ima vlagatelj in okoliščin, s katerimi je soočen.

Analiza, ki sta jo naredila Jakličeva in Svetlič, je pokazala, da slovenska podjetja večinoma najprej vstopajo na tuje trge z izvozom ter nato nadaljujejo z izhodnimi TNI-ji, sprva največkrat z ustanovitvijo trgovskih enot katerim kasneje sledijo produkcijske (Jaklič, Svetlič 2003: 315).

Ločimo tri glavne skupine oblik vstopa na mednarodne trge; izvozne oblike, pogodbene oblike in investicijske oblike. Na spodnji sliki so prikazane vse tri oblike vstopa na tuje trge skupaj s stopnjo nadzora, tveganji ter fleksibilnostjo.

Slika 3.3: Prikaz načinov vstopa na tuje trge



Vir: Makovec Brenčič, Hrastelj 2003: 138

3.3.1.1 Izvozne oblike

Nedvomno je izvoz osnovna, začetna in najpomembnejša oblika vstopa na tuje tržišče. Običajno se začne tako, da se k uspešni prodaji doma doda prodaja v tujino, sicer pa velja nasploh kot najmanj tvegana oblika prodaje ob upoštevanju kriterijev varnosti in pričakovanj. Druga prednost izvoza je v njegovi postopnosti: proizvajalec začenja z manjšimi pošiljkami, s katerimi spoznava posebnosti, želje in preference tujih kupcev, in povečuje izvozne dobave, če ugotovi pozitiven odziv tržišča (Kenda 2001:155).

Podatki o svetovnem izvozu in uvozu blaga in storitev kažejo, da je izvoz najobičajnejša in dobro uveljavljena oblika delovanja v mednarodnem okolju. Običajno ga opredeljujemo kot strateško alternativo z nizkimi stroški, ki ne zahteva nobenih naložb v proizvodne kapacitete v tujini, ne smemo pa zanemariti, da zahteva vloga aktivnega izvoznika znatne naložbe v marketing.

Posredni izvoz kot oblika vstopa na tuje tržišče omogoča tudi podjetjem z omejenimi potenciali in omejenimi cilji glede širitve svojih poslovnih aktivnosti preko meja lastne države, da lahko plasirajo svoje izdelke na tuja tržišča. V proces mednarodne

menjave se vključi domači posrednik, na katerega prenese proizvodno podjetje določene menjalne funkcije in določena tveganja glede na to, v kakšni vlogi nastopa ta posrednik. Lokacija posrednika v domači državi omogoča proizvajalcu enostavno komuniciranje s kupcem, stroški obdelave trga so minimalni, prav tako tveganja. Kljub slabostim, ki se kažejo predvsem v nedostopnosti informacij med končnim kupcem in proizvajalcem, izolaciji proizvajalca pred dogajanjem na tujih trgih in v onemogočenem nadziranju procesa trženja na tujih trgih, je posredni izvoz zelo privlačna strategija za podjetja, ki šele začenjajo tržiti svoje izdelke v tujini in ne razpolagajo z zadostnimi potenciali (predvsem kadri, pa tudi znanjem in finančnimi sredstvi) za mednarodno trženje (Jurše 1999: 261).

Z razvojnega vidika štejemo **neposredni izvoz** za zrelejšo obliko stopnje internacionalizacije poslovnega procesa. Gre za neposredno prodajo izdelkov tujim kupcem ali posrednikom v tujini iz domačih proizvodnih obratov. Lahko temelji na oblikovanju ekskluzivnih prodajnih sporazumov s tujimi posredniki, ki delujejo kot ekskluzivni zastopniki ali distributerji podjetja v določeni državi ali geografskem območju znotraj države. Podjetje na ta način izvaja naloge v vseh fazah trženjskega procesa v veliki meri z lastnim trženjskim potencialom ter na tak način postopno razvija lastno poslovno mrežo v tujini in s tem povečuje svoj nadzor nad procesom trženja, kar lahko vodi k večjemu prometu in dobičku. Ker podjetje ne plačuje posrednika, povečuje profitno stopnjo in razvija tesnejše stike s tujim kupcem. Čeprav je neposredni izvoz podjetja na tuja tržišča povezan z večjimi stroški in neposrednimi tveganji v primerjavi s posrednim izvozom pa lahko na določeni stopnji internacionalizacije poslovanja podjetja vodi k neposrednim naložbam in izgrajevanju lastne poslovne mreže v tujini.

Posebne oblike izvoza se nanašajo na razne kooperacijske oblike izvoza v katerih sodeluje več dobaviteljev, ki zagotavljajo ponujanje kompleksnih produktov na tujih trgih. Tak način sodelovanja omogoča kvalitetnejše zadovoljevanje potreb kupcev ter racionalnejšo izvedbo izvoznih poslov. Od tržnih priložnosti na tujih trgih ter poslovnih ciljev in smotrov poslovnih partnerjev je odvisno, ali bo imel takšen izvoz kot strategija vstopa na tuje trge trajnejšo obliko ali zgolj projektni značaj (Jurše 1999: 262-265).

V tabeli 3.3 povzemamo nekatere izmed prednosti in slabosti različnih oblik izvoza.

Tabela 3.3: Prednosti in slabosti različnih oblik izvoza

POSREDNI IZVOZ (npr. izvozni trgovec, komisionar, izvozna trgovska družba)	
Prednosti	Slabosti
Omejen obseg investicije in obveznosti.	Ni nadzora nad trženjskim spletom, razen izdelka.
Mogoča je visoka stopnja internacionalizacije, izbira zelo izkušenega izvoznika.	Dodatni člen na tržni poti lahko povzroča dvig stroškov in zmanjša dobiček proizvajalca.
Minimalno tveganje (trženjsko in politično)	Pomanjkanje stikov s trgom (ni potrebno nobeno znanje o trgu).
Niso potrebne izkušnje v mednarodnem poslovanju.	Omenjene so izkušnje povezane z izdelkom, saj ni izkušenj trženja na tujih trgih.
NEPOSREDNI IZVOZ (npr. zastopnik ali distributer)	
Prednosti	Slabosti
Dostop do izkušenj na lokalnih trgih, neposredni stiki z uporabniki (odjemalci).	Omejen nadzor nad ceno zaradi carinskih (in necarinskih) omejitev vstopa ter omejenosti nadzora tržnih poti (npr. pri distributerjih).
Krajše prodajne poti v primerjavi s posrednim izvozom.	Naložba v organizacijo prodaje (vzdrževanje odnosa med domicilnim podjetjem in distributerji ali zastopniki).
Potrebno je poznavanje trga.	Kulturološke razlike, komunikacijski problemi, filtriranje informacij (pojav transakcijskih stroškov).
Na voljo so lokalne prodajne storitve.	
KOOPERATIVNE OBLIKE (npr. export marketing groups)	
Prednosti	Slabosti
Delitev stroškov in tveganj internacionalizacije.	Tveganje neuravnoteženosti in neusklajenosti odnosov.
Zagotovitev celotne tržne poti in poprodajnih storitev na ciljnem trgu – celovitost trženjskega nastopa.	Sodelujoča podjetja se niso vedno pripravljena odreči popolni neodvisnosti in suverenosti.

Vir: Makovec Brenčič, Hrastelj 2003: 148

3.3.1.2 Pogodbene oblike

Pogodbene oblike so danes med najbolj razširjenimi oblikami vstopa na tuje trge. Gre za prenos proizvodnje v tujo državo brez neposrednih naložb finančnega kapitala. Razmerje med zainteresiranimi partnerji se vzpostavi na osnovi pogodbenega razmerja, zato take oblike vstopa na tuje trge imenujemo pogodbene oblike. Dejavniki, ki pospešujejo prenos proizvodnje na tuje, so predvsem:

- visoki transportni stroški zaradi geografske oddaljenosti trgov ali neugodnega razmerja cena: teža proizvoda;
- uvozne ovire; visoke uvozne dajatve, količinske omejitve uvoza;
- posredne uvozne ovire; vladni programi zaščite domače proizvodnje in
- nižji proizvodni stroški v tuji državi; cenena delovna sila, vladne spodbude, subvencije in druge oblike pospeševanja lokalne proizvodnje.

Ker se v sodobni mednarodni poslovni praksi nenehno ustvarjajo nove oblike mednarodnega kooperativnega trženja, bom v nadaljevanju opisala samo nekatere pomembnejše med njimi, ki so tudi najpogostejše (Jurše 1999: 265-266).

Licenčno poslovanje pomeni, da se podjetje (dajalec licence) sporazume s podjetjem v tujini (jemalcem licence) za odstop zaščitene pravice in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost. Pri tem dajalec zagotovi prejemniku licence določene elemente proizvodnega procesa kot npr. načrte, patente, blagovne znamke ali know-how. V zameno za licenco plača jemalec licence licenčnino, ki lahko določena kot fiksni znesek ali kot delež prodaje proizvodov (Makovec Brenčič, Hrastelj 2003: 153-154).

Glavna prednost licenčne proizvodnje je v hitrem vstopu na tuj trg, v zaobidenju uvoznih ovir, ki povečujejo stroške (carine) ali omejujejo količine (kvote, kontingenti, dovoljenja) izvoza na trg določene države, ne zahteva neposredne kapitalske naložbe ter izkorišča potencialne davčne prednosti na nekaterih trgih.

Licenčno poslovanje kot obliko vstopa na tuje trge izberemo takrat, ko na tuje trge ni možno uspešno vstopati z neposrednim izvozom izdelkov zaradi visokih vstopnih ovir za tuje ponudnike, ko zaradi visokih transportnih stroškov ne bi bili konkurenčni in racionalni ali pa je tuji trg zelo nestabilen zaradi političnih tveganj. Ocena tržnega

potenciala in pogojev vstopa na tržišče izbrane tuje države ter pravilna izbira prejemnika licence so ključni dejavniki v procesu načrtovanja strategije licenčne proizvodnje v tujini (Jurše 1999: 267-270).

Licenčno poslovanje je prvi korak k zahtevnejšim oblikam mednarodnega poslovanja. Je popularna oblika vstopa na tuji trg, ker zanj ni potreben velik gotovinski vložek, ker podjetje svoje stroške za R&D dodatno proda, kar lahko vpliva na lokacijo proizvodnje, ne da bi pri tem prevzelo tveganja lastniške, upravljalne in investicijske narave (Kenda 2001: 183).

Franšizing je podobno kot licenca pogosta oblika vstopa podjetja na tuja tržišča. Franšize predstavljajo danes enega najhitreje rastočih mednarodnih poslov. Franšizing razumemo kot pogodbeno razmerje med dvema poslovnima partnerjema, pri katerem daje franšizor svojo pridobljeno veščino trženja, proizvodnje in menedžmenta franšiziju v zameno za neko začetno pristojbino in tekočo provizijo. Franšizni odnos nastane, kadar so partnerji pripravljeni prevzeti distribucijo nekega proizvoda ali storitve po navodilih franšizorja in za to vložiti denar (Kenda 2001: 185-187).

Franšizing vsebuje tako prvine licenčnega, zastopniškega, naložbenega in drugih oblik poslovanja. Zanj naj bi bile predvsem značilne enotna storitev z visoko, predvsem pa konstantno kakovostjo, razpršena regionalna dejavnost in intenzivno trženje s sistematično politiko razvoja in prepoznavnosti celostne podobe.

Franšizing prinaša prednosti za obe udeleženi strani. Franšizor sodeluje z visoko motiviranim franšizijem, ki posluje v lastni enoti za lastni dobiček in postane člen v verigi, pridobiva profesionalno podporo franšizorja in s tem zmanjšuje tveganje. Sredstva, ki naj bi jih franšizor namenil za odprtje lastnih enot (podružnic) ali drugih vstopnih oblik na tujih trgih, lahko tako usmerja v raziskave in razvoj, izboljšanje izdelkov in storitev, v trženjske dejavnosti - kar vse izboljšuje in razvija prednosti celotnega franšiznega sistema (Makovec Brenčič, Hrastelj 2003: 157-163).

Glavno pravilo pri izboru franšiznega sistema kot vstopne oblike je, da mora biti trg obetaven, izbrani franšizij kooperativen, potencialni razvoj nespornost pa karseda

majhen. Pomembna je stabilnost trga, saj je koncept franšiznega delovanja dolgoročen. Ker mora razmerje franšizor- franšizij temeljiti na zaupanju, dolgoročnosti, pa tudi lojalnosti sistemu, je v kulturološko razlikujočih se razmerah mednarodnega trženja ohranjanje dobrega odnosa in motiva za razvoj poslovanja zelo pomembna komponenta uspešnosti in učinkovitosti delovanja franšiznega sistema (Makovec Brenčič, Hrastelj 2003: 162).

Ker se v mednarodnem trženju pogosto zastavlja vprašanje, kakšne so pravzaprav razlike med franšizingom in licenčnim poslovanjem, le-te predstavljamo v tabeli 3.4.

Tabela 3.4: Razlikovanje franšizinga in licenčnega poslovanja

Licenčno poslovanje	Franšizing
Plačilo licenčnine.	Nagrade menedžerjem (management fee).
Skupina izdelkov ali posamezen izdelek je predmet dogovora in edini skupni element.	Pokriva celoten obseg poslovanja, vključujoč know-how in show-how, intelektualne pravice, blagovne znamke, poslovne stike,...(licenčno poslovanje pokriva le del celotnega koncepta poslovanja in ne vključuje tudi show-howa).
Licence običajno prevzemajo/kupujejo boljše stoječa podjetja.	Običajno začetne oblike poslovanja, to velja še posebej za franšizije.
Dolgotrajen dogovor (pogosto do 20 let), še posebej, ko gre za know-how, avtorske pravice in blagovne znamke.	Dogovor je običajno sklenjen za 5 let, včasih podaljšan na 10 let. Franšize se pogosto obnavljajo.
Licence se relativno hitro in nenadzorovano prenašajo med podjetji, brez vednosti in nadzora izhodiščnega dajalca licence.	Franšizor zelo natančno in selektivno izbira franšizija; njegova zamenjava je mogoča zgolj pod nadzorom franšizorja.
S prenosom licence dajalci licence običajno ne prenesajo izsledkov obstoječih in tekočih raziskav o razvoju obstoječega izdelka, razen v primerih, ko licenčno poslovanje preraste v kooperativne oblike ali ni drugače opredeljeno v licenčni pogodbi.	Od franšizorja se pričakuje, da bo na franšizija prenesel vse izsledke tekočih raziskav in razvoja celotnega poslovnega koncepta, saj je to del franšizne pogodbe.
Licenčni dogovori običajno dopuščajo veliko pogajalskega prostora.	Franšizni dogovori ne dopuščajo odstopanj, še posebej, če gre za velike franšizne sisteme.

Vir: Makovec Brenčič, Hrastelj 2003: 164

Pogodbena proizvodnja oz. izdelava (mednarodno subkontraktorstvo) je oblika vstopa na tuje trge, pri kateri izvajalec zahtevnega posla sklene poddobaviteljsko pogodbo z lokalnim proizvajalcem za izdelavo določene opreme. Na ta način se izkoriščajo predvsem stroškovne prednosti v določeni državi (Jurše 1999: 275). Kooperant je tako omejen predvsem na proizvodno funkcijo po normativih in navodilih kontraktorja, kontraktor pa obvladuje razvoj izdelka in njegovo trženje (Kenda 2001: 197).

Pogodbeno vodenje se uporablja kot sredstvo za pridobivanje specialne tehnologije in menedžerskega znanja brez prisotnosti tujih naložb. Posebej se je uveljavlja v državah v razvoju pri nacionaliziranju lastništva strateških gospodarskih vej ali pri gradnji velikih infrastrukturnih objektov, ko tuji ponudniki tehnologije in opreme nudijo investitorju celovito izgradnjo objekta in tudi pogodbeno vodenje objekta za določeno obdobje (Jurše 1999: 275).

O **dolgoročni proizvodni kooperaciji** govorimo takrat, kadar se proizvodno sodelovanje med tujim in lokalnim partnerjem nanaša na proizvodnjo izdelkov za lokalni trg. Največkrat se uporablja kot alternativa za izvoz, predvsem na trge držav v razvoju. Motivi za takšno obliko vstopa so poleg tržnih predvsem plačilnobilanci kar pomeni, da tuja država omeji uvoz izdelkov, kar onemogoča tujega proizvajalca pri vstopu na tržišče z izvozom. Ta oblika pogodbenega vstopa na tuj trga predstavlja pogosto izhodiščno stopnjo za kasnejše neposredne naložbe v tujini (Jurše 1999: 276-277).

3.3.1.3 Investicijske oblike

Zadnja skupina oblik vstopa na tuje trge so investicijske oblike pri katerih podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Z investiranjem v proizvodne obrate želi podjetje torej zagotoviti učinkovit nadzor nad poslovanjem ter s tem svojo konkurenčno prednost. Naložba v tujini je posebej primerna, kadar ima podjetje številne podružnice v tujini in želi koordinirati njihovo poslovanje oz. kadar lahko z nastalo mednarodno mrežo izrabi sinergijo tehnologije, proizvodnih zmogljivosti in intelektualne lastnine (Kenda 2001:204). Podjetja se poleg

neposrednih vlaganj v obliki gradenj obratov odločajo za odkupe in pripojitve obstoječih podjetij, kar jim zagotavlja:

- takojšen dostop do tržišča in distribucijske mreže,
- dostop do novih tehnologij in zaščitnih pravic industrijske lastnine in
- diverzifikacije poslovnih aktivnosti in agresivne tržne strategije.

Izbira ustrezne naložbene lokacije in oblike naložb v tujini sta ključna člena v procesu internacionalizacije poslovanja podjetja. Motivi za neposredne naložbe v tujini se lahko nanašajo na izkoriščanje stroškovnih prednosti okolja tuje države (resursno usmerjene naložbe) ali na izkoriščanje tržnega potenciala države (tržno usmerjene naložbe), kar vse vodi k osnovnemu profitnemu motivu (Jurše 1999: 277-280).

Z vidika višine kapitalske udeležbe v nekem tujem podjetju obstaja več možnosti. Čim doseže družba naložbenik več kot 10 % glasov v neki pravni osebi v tujini, imenujemo to afiliacijo matične družbe. Možne so tri oblike afiliacij (Kenda 2001:205):

- *pridružena družba*⁵, v kateri ima mednarodna družba manjšinski delež (največ 50 % glasov);
- *podružnica*⁶, v kateri ima mednarodna družba vsaj 60 % glasov in neposredno kontrolo;
- *skupna naložba*⁷, ki nastane, ko dve matični podjetji ustanovita novo pravno osebo v kateri imata skupen lastniški delež.

Glede na izvedbo poznamo tri oblike direktnih investicij v tujini; (1) ustanovitev lastnih proizvodnih kapacitet, (2) nakup obstoječih objektov in (3) skupna vlaganja.

Neposredne naložbe v lastne proizvodne enote v tujini pomenijo eno najzahtevnejših poslovnih odločitev v podjetju, saj zahteva ta oblika načina vstopa na mednarodne trge praviloma največjo dodelitev virov za vstop podjetja na tuji trg ter s tem povezana velika tveganja. Podjetje samo nosi vse stroške razvoja in oskrbovanja tujega trga, obenem pa razpolaga s celotnimi prihodki od prodaje proizvodov ter ima dejanski nadzor nad poslovanjem in udeležbo v upravljanju obratov v tujini.

⁵ angl. associate firm

⁶ angl. subsidiary firm

⁷ angl. joint venture

Pomembna prednost tega načina vstopa na tuj trg se kaže predvsem v možnosti za največje izkoriščanje lokalnega tržnega potenciala, glavna slabost pa, da se podjetje z neposrednimi naložbami izpostavlja številnim tveganjem od političnih, finančnih in drugih.

Pomembnejši razlogi za neposredne naložbe v lastne proizvodne enote v tujini so naslednje (Jurše 1999: 287):

- visoki transportni stroški do tujega tržišča;
- uvozne carine (zaradi katerih je uvozna cena previsoka in s tem nekonkurenčna);
- pospeševanje nakupa domačih izdelkov (kar zahteva lokalno proizvodnjo);
- nižji proizvodni stroški (cenejša delovna sila, vladne spodbude, subvencije).

Podjetje, ki se odloča za neposredni prenos lastne proizvodnje v tujino, mora imeti določene prednosti, ki jim pravimo lastniško-specifične prednosti, ki presegajo izvirne prednosti lokalne firme. Obstajajo tri osnovne vrste lastniških prednosti mednarodnega podjetja (Jurše 1999: 289):

- osnovne prednosti pred konkurenti kot npr. dostop do tržišč ali surovin, velikost podjetja, intelektualna lastnina;
- sposobnost podjetja, da koordinira medsebojno sodelovanje na učinkovitejši način, kot to zagotavlja mehanizem trga;
- prednosti, ki izhajajo iz večnacionalne naravnosti podjetja.

Zelo pomembno je tudi, da podjetje razpolaga s sposobnim kadrovskim potencialom, ki ima ustrezno upravljalско znanje, ki ga je mogoče prenesti ali organizirati v tuji državi.

Nakup obstoječega podjetja pomeni prevzem nekega obstoječega objekta oz. podjetja, vključno z vsemi njegovimi pravicami in hipotekami. Prednost tovrstne investicije v primerjavi z novo naložbo je za tujega vlagatelja v tem, da s prevzemom podjetja zelo hitro pridobi nadzor nad podjetjem, ni mu treba iskati delovne sile, pridobi obstoječo tehnologijo, blagovne znamke in, kar je velikokrat

najpomembnejše, pridobi distribucijske kanale in prodajne poti. Po končani integraciji in uskladitvi z mednarodno strategijo lahko podjetje neovirano posluje naprej.

Poglavitna slabost omenjene strategije je ta, da investitor z nakupom podeduje poleg tržno zanimivih vrednot tudi vsa bremena in slabosti, zaradi katerih je podjetje na prodaj, kot npr. finančne obveznosti do upnikov, neplačane pokojninske dajatve delavcev, ekološko sporna tehnologija ipd. (Kenda 2001: 210-211).

Joint venture oziroma skupna vlaganja pomenijo lastniško udeležbo dveh ali več partnerjev pri skupnem, za posebne namene na novo ustanovljenem podjetju, ki bo partnerjem zagotavljajo izpolnitev skupnih interesov. Vsak od partnerjev prispeva svoj delež v obliki posebnih veščin, denarja, zemljišča oz. pravic. Omenjena oblika sodelovanja je v porastu predvsem zaradi hitrih sprememb v tehnologiji, telekomunikacijah in vladnih politikah, kar pomeni, da bi podjetje samo le težko izrabilo vse priložnosti, ki so na voljo (Kenda 2001: 211).

Eden od razlogov za joint venture vstop je tudi prepoved vstopa z lastnim podjetjem zaradi predpisov lokalnih oblasti. Iz navedenega sledi, da je pravna ureditev tujih naložb države tisti mehanizem, ki pomembno vpliva na izbiro strategije vstopa mednarodnega podjetja na trg v določeni državi.

Uspešnost delovanja skupnega podjetja je v veliki meri odvisna od kvalitete razmerja pogodbenih strank, zato je potrebno izoblikovati jasen poslovni koncept in razmejiti naloge in obveznosti. Pomemben element uspešnega vstopa na tuji trg z joint venture strategijo je torej izbira ustreznega lokalnega partnerja. Ta je tudi pomemben signal za potencialne odjemalce in konkurente glede kvalitete znanja, poznavanja lokalnih razmer in poslovne zavzetosti za delovanje na ciljnem trgu (Jurše 1999: 280-287).

4 TRG ELEKTRIČNE ENERGIJE

4.1 Liberalizacija trga električne energije v EU

Liberalizacija trga električne energije je glavna prioriteta EU na področju energetske politike že od konca 80-ih let, ko se je pričela izvajati revolucionarna politika liberalizacije energetskih trgov. Uvajanje konkurenčnega trga za električno energijo je bilo posledica gospodarskih razlogov, saj je obstoj zaprtih nacionalnih energetskih gospodarstev nezdržljiv s konceptom enotnega in konkurenčnega gospodarskega prostora. Glavni vzrok za deregulacijo sektorja je bila želja po povečanju učinkovitosti elektroenergetskih podjetij in sistema, kot tudi težko pričakovanj stranski učinek, znižanje cen električne energije.

Liberalizacija trga električne energije je v posameznih državah EU potekala postopoma in še vedno poteka. Leta 1997 so članice IEM (angl. Internal Electricity Market), 15 članic EU z Norveško in Švico, podpisale postopek enakomernega odpiranja trga, ki ga je 12. maja 1997 potrdila komisija EURELECTRIC. Odpiranje naj bi temeljilo na izračunanem povprečnem odstotku celotnega trga, ugotovljenem na osnovi potrošnje končnih porabnikov, ki bi naj bil odprt v nekem obdobju. Vse države članice naj bi:

- letno obveščale komisijo o (za izračun) potrebnih podatkih,
- zagotavljale periodične informacije o končni potrošnji upravičenih odjemalcev, ki naj bi letno porabili več kot 40 GWh, in celotni končni potrošnji,
- določile, kdo so upravičeni odjemalci na osnovi minimalnega odstotka odprtega trga, ki ga je izračunala komisija,
- objavile letne kriterije za upravičene odjemalce in jih poslale komisiji,
- prilagodile kriterije za upravičenost, če bi to zahtevala komisija.

Komisija pa naj bi letno izračunala povprečen odstotek tržnega deleža, letno objavljala rezultate s podpornimi informacijami, pregledovala kriterije upravičenih odjemalcev in podala končna mnenja ter v vednost sprejemala informacije članic (Bernik 2001).

Pravno podlago za uvajanje enotnega notranjega trga električne energije predstavlja direktiva 96/92/EC, ki zagotavlja postopno odpiranje trga električne energije in direktiva 2003/54/EC kot dopolnitev temeljne energetske direktive.

4.1.1 Direktiva 96/92/EC o skupnem notranjem trgu z električno energijo ter direktiva 2003/54/EC kot dopolnitev temeljne energetske direktive

Direktiva 96/92/EC o skupnih pravilih za notranji trg električne energije predstavlja najpomembnejši dokument, ki določa skupna pravila organiziranosti za proizvodnjo, prenos in distribucijo električne energije. Direktiva izhaja že iz same Rimske pogodbe in Pogodbe iz Maastrichta, v veljavo pa je stopila 19. 2. 1997. Države članice EU so morale v dveh letih sprejeti vso zakonodajo in vse administrativne predpise, ki so bili potrebni za njeno izvajanje.

Namen direktive je zagotoviti konkurenčen in nediskriminatoren notranji trg z električno energijo. Sama direktiva je bila oblikovana kompromisno, predvsem zato, da zagotovi podporo in okvir za oblikovanje nacionalnih zakonodaj držav članic EU, manj pa zato, da določi nek enoten sistem za vso Evropo. Direktiva tako predstavlja občutljivo ravnotežje med temeljnimi razlikami v stališčih glede prihodnosti liberalizacije (Petrovic 2000). Omenjena skupna pravila se nanašajo na prenos in distribucijo ter gradnjo novih proizvodnih enot, licenciranje, dostop do omrežja, ločitev in transparentnost računovodskih izkazov, opredelitev upravičenih odjemalcev, reševanje sporov, zanesljivost in varnost dobav električne energije, opredeljeni so tudi prehodni režimi za nekatere države članice EU.

Roki za uveljavljanje direktive

Kot že rečeno, je direktiva stopila v veljavo 19. 2. 1997. S tem dnem se je začelo odpiranje trga za večje porabnike, katerih letna poraba je presegala 40 GWh. Zanje je moral biti trg popolnoma odprt do 19. 2. 1999, ko se je zaključilo prehodno obdobje. Sproščanje trga se je nadaljevalo za manjše porabnike z letno porabo nad 20 GWh. Za te porabnike je bilo treba trg odpreti najkasneje do 19. 2. 2000. Porabniki z letno porabo nad 9 GWh pa so začeli trgovati z električno energijo 19. 2.

2003. Ta dinamika predstavlja minimalno liberalizacijo trga z električno energijo, ki pa navzgor ni omejena.

S časovno dinamiko odpiranja trga se je delež odprtosti trga postopoma večal in ustrezal povprečnemu deležu porabe oz. povpraševanja po električni energiji pri zgoraj omejenih velikostnih razredih v državah članicah EU. Tako so morale države članice do leta 2003 postopoma odpreti vsaj tretjino trga z električno energijo, do 1. 7. 2007 pa odpreti trg v celoti.

Členitev dejavnosti elektroenergetike

Smernica 96/92/EC zahteva uveljavljanje treh ločenih dejavnosti v sektorju oskrbe z električno energijo, kar predstavlja enega temeljnih ciljev liberalizacije trga z električno energijo (EC, 1997):

- proizvodnja,
- prenos,
- distribucija.

V segment prenosa in distribucije se mora dovoliti vstop tretje strani, pravnih subjektov, ki se ukvarjajo s trgovanjem z električno energijo. Ti se lahko sami avtonomno dogovarjajo s proizvajalci in končnimi porabniki električne energije o pogojih nabave oziroma dobave le-te.

Razlikujemo lahko konkurenco med proizvajalci električne energije in konkurenco v končni fazi oskrbe, med ponudniki električne energije končnemu uporabniku. Konkurenca med proizvajalci sili le-te k zmanjševanju proizvodnih stroškov, združevanju in skupnemu nastopu na trgu ter obenem znižuje ceno električne energije za upravičene odjemalce. Proizvodnja in dobava električne energije končnemu uporabniku sta torej tržno usmerjeni dejavnosti in morata biti na začetku vsaj delno prepuščeni delovanju trga. Vmesni fazi - prenos in distribucija pa sta po svoji naravi monopolni, zato nima smisla na silo uvajati konkurence in ostajata še naprej regulirani.

Dezintegracija

Razčlenitev oziroma dezintegracija vertikalno integriranih elektroenergetskih podjetij (angl. unbundling) v zaključene in ekonomsko transparentne enote zahteva ločevanje podjetij proizvodnje, prenosa in distribucije v ločena podjetja z ločenimi zaključnimi računi, vendar pa dopušča, da so ta podjetja vključena v obvladujoče podjetje znotraj koncerna oziroma da so kapitalsko povezana (Banič 1999).

Pri uvajanju te direktive se je izkazalo, da je pojem razčlenitve podjetij (unbundling) razumljen in izvajan zelo različno in se razlikuje od države do države. Kot že rečeno, pomeni »unbundling« zahtevo, da se v kapitalsko povezanem podjetju ločijo bilance proizvodnje, prenosa in distribucije. Podjetja, kot so denimo francoski EDF ali italijanski ENEL, ki so bila vertikalno integrirana v eno samo podjetje, morajo podjetje reorganizirati v koncern, v katerem obvladujoče podjetje izkazuje ločene bilance za te tri funkcije.

Dezintegracija vertikalno integriranih elektroenergetskih podjetij je potrebna zato, da ne bi podjetja dajala prednosti lastnim proizvajalcem oz. dejavnosti, njen namen je torej odpraviti diskriminacijo, navzkrižno subvencioniranje in nepopolno konkurenco.

Dezintegracija obstoječih elektroenergetskih podjetij ima lahko več oblik (Ovin 1999):

- a) *funkcionalna razdružitev*, ki pomeni knjigovodsko izločanje posameznih dejavnosti,
- b) *kalkulacijska razdružitev* pri kalkulaciji stroškov,
- c) *organizacijska oz. realna razdružitev* pomeni popolno razdružitev, kjer dobimo nove pravne osebe.

Pri obeh sistemih dostopa do omrežja (TPA in SB – razlaga sledi v nadaljevanju) zahteva smernica vsaj funkcionalno oz. knjigovodsko združitev.

Dostop do omrežja

Osnovni pogoj za učinkovito delovanje odprtega trga električne energije je odprt dostop do prenosnega in distribucijskega omrežja. Odprt dostop pomeni jasne, nediskriminatorne postopke, objavljene tarife ali vsaj metode izračuna ter jasno definirane omejitve. S tem postane omrežje pravi trg, kjer se izvaja praktično

trgovanje z električno energijo. To je tudi razlog za to, da mora omrežje v teh spremenjenih pogojih nadzorovati neodvisna organizacija, to je upravljalec omrežja.

Direktiva 96/92/EC predvideva dva sistema dostopa do omrežja:

- Sistem dostopa tretje strani (Third party access - TPA): obstajata uravnavani (regulated) in pogajalski (negotiated) sistem. Pri pogajalskem sistemu sklepajo proizvajalci in porabniki pogodbe o nabavi električne energije neposredno med seboj, toda za dostop do omrežja se morajo pogajati z upravljalcem omrežja. Tudi pri uravnavanem sistemu potekajo dogovori o nabavi neposredno med proizvajalci in porabniki. Ker imajo upravičeni odjemalci pravico do dostopa na osnovi javne tarife, ni nujno, da je cena za uporabo prenosnega in distribucijskega omrežja posledica pogajanj.
- Sistem edinega kupca (Single Buyer - SB): med proizvajalci in porabniki se pojavlja posrednik, to je edini kupec, ki je lahko upravljalec omrežja, vendar ni nujno. Zastopa interese več odjemalcev, ki izpolnjujejo pogoje za povpraševanje na odprtem trgu, in je odgovoren za nabavo in prodajo električne energije. Smernica razlikuje med sistemom edinega kupca z obveznim odjemom in brez obveznega odjema (EC 1997).

Izjeme od pravil prostega trga

Smernica 96/92/EC dovoljuje, da se ob sprejemu ustrezne nacionalne zakonodaje nekaterim proizvajalcem električne energije ni treba soočiti s konkurenco. Tej vrsti proizvodnje pravimo kvalificirana proizvodnja, za katero je potrebno pridobiti licenco. Le-to pridobi tisti proizvajalec, ki v posameznih proizvodnih objektih proizvaja električno energijo z nadpovprečno doseženim izkoristkom pri soproizvodnji električne energije in toplote, ali če izkorišča odpadke ali obnovljive vire energije na ekonomsko primeren način, ki je usklajen z varstvom okolja.

Med izjeme od pravil prostega trga štejemo tudi zagotovljeno oskrbo električne energije. To je tista dobava električne energije, za katero ne veljajo pravila odprtega trga, nanaša pa se na tiste porabnike, ki ne morejo prosto izbirati dobavitelja. Med te štejemo predvsem manjše industrijske porabnike in gospodinjstva (EZ 1999).

Direktiva 2003/54/EC

V Uradnem listu Evropske unije je bila 15. 7. 2003 objavljena Direktiva 2003/54/EC kot dopolnitev temeljne elektroenergetske direktive 96/92/EC. Veljati je začela 1. 7. 2004 (EC 2003).

V institucionalnem pogledu, ki se nanaša na organizacijo trga električne energije, direktiva ne prinaša bistvenih novosti.

Pomembnejše spremembe direktive so:

- ni več možen »single buyer« princip;
- prav tako ni več možen »nTPA« princip;
- 100 % odprtje trga je predstavljeno na 1. julij 2007, za ostale uporabnike razen gospodinjstev odjema pa se mora trg odpreti do 1. junija 2004;
- za TSO-je (UPO) je obvezna pravna in funkcionalna ločitev od drugih dejavnosti do junija 2004, za DSO-je (UDO-je) pa do julija 2007.

Z namenom zagotovitve učinkovitega in nediskriminatornega dostopa do omrežja je potrebno, da se prenosni in operater distribucijskega omrežja organizirata v pravno ločenih podjetjih od podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in oskrbo razen pri distribucijskih podjetjih z manj kot 100.000 odjemalci. Zahteva po ločitvi dejavnosti posamezne pravne oblike ne pomeni zahteve po različni lastniški strukturi. Organizira se lahko tudi skupno podjetje za oba operaterja.

Z namenom preprečitve diskriminacije, medsebojnega subvencioniranja in onemogočanja konkurenčnosti morajo podjetja voditi ločene računovodske izkaze za distribucijske, prenosne in ostale tržne aktivnosti. Do 1. julija so podjetja za oskrbo oz. prodajo dolžna voditi ločene aktivnosti za prodajo tarifnim odjemalcem in ločeno za upravičene odjemalce.

Določanje tarif in metodologij za prenosno in distribucijsko dejavnost mora omogočati zadostne investicije v omrežje, ki omogočajo nadaljnji razvoj omrežij.

Ker bodo v prihajajočem obdobju v vseh državah članicah postali upravičeni odjemalci tudi gospodinjstvi odjemalci, je nekoliko več pozornosti namenjeno zaščiti

teh odjemalcev. Za mala in srednja podjetja (do 50 zaposlenih in prihodkom manjšim od 10 milijonov €) ter gospodinjstva je poleg že znane uvedbe obvezne javne službe predvidena še možnost uvedbe pravice omenjenih odjemalcev do splošne službe, ki zagotavlja pravico do oskrbe z elektriko z določeno kvaliteto na območju in ob razumni ceni in možnost določitve privzetega dobavitelja (ang. *supplier of last resort*). Končnim odjemalcev je namenjena tudi zaščita v obliki osnovnih pogodbenih določil in pravica do informiranja, kot je recimo delež primarnih goriv, ki so potrebna za proizvodnjo električne energije in ekološki vplivi te proizvodnje.

Spremembe direktive omenjajo tudi pravila za izravnavo odstopanj sistema in pravila za izračunavanje odstopanj uporabnikom sistema, ki morajo biti objavljena, transparentna in nediskriminatorna.

Članice so dolžne ustvariti primerne in učinkovite mehanizme za regulacijo, kontrolo in preglednost. Prav tako so do leta 2010 dolžne vsako leto do 31. 7. za Evropsko komisijo pripraviti poročila o prevladujočem vplivu posameznih igralcev na trgu in nekonkurenčnem obnašanju le-teh ter poročila o vzorcih sprememb lastniške strukture in merilih na nacionalni ravni za zagotovitev zadostnega števila tržnih igralcev ter merilih za vzpodbujanje prekomejnega trgovanja in konkurence. Od leta 2010 bo ta poročila potrebno pošiljati vsaki dve leti (EC 2003).

4.1.2 Model trga električne energije

V svetu obstajajo različni modeli trga električne energije, saj je proces deregulacije elektroenergetskih sistemov potekal od države do države različno. Ker je deregulacija elektroenergetskih sistemov razmeroma nov proces, se izbrani modeli trga v posameznih državah s časom spreminjajo in dopolnjujejo. V splošnem razlikujemo dva osnovna modela oziroma principa izvedbe deregulacije (Štokelj 2001):

1. Obvezni trg: je vmesna stopnja med reguliranim EES in popolnoma decentraliziranim modelom trga. Kot pove že ime samo, morajo vsi večji proizvajalci prodajati električno energijo obvezno prek organiziranega trga.
2. Prostovoljni trg – decentraliziran model: nastop udeležencev na posameznih trgih je prostovoljen, saj lahko trgujejo na kateremkoli od obstoječih trgov ali

pa prek dvostranskih (bilateralnih) pogodb. V tem modelu nastopa poleg proizvodnih, prenosnih in distribucijskih podjetij še vrsta drugih udeležencev, in sicer:

- *proizvajalec* v svojem imenu na trgu kupuje in prodaja električno energijo in sistemske storitve, za kar mora pridobiti licenco;
- *prenosno podjetje* in *upravljalec prenosnega omrežja* zagotavljata nemoteno obratovanje prenosnega omrežja;
- *distribucijsko podjetje* je odgovorno za vzdrževanje in razvoj distribucijskega omrežja;
- *odjemalci* so pravne ali fizične osebe, ki se po pogodbi oskrbujejo z energijo za lastno rabo, sem štejemo tako *upravičene odjemalce*, za katere veljajo pravila trga kot tudi druge odjemalce, katerih oskrba mora biti še naprej zagotovljena;
- *organizator trga* je pravna oseba, ki organizira trg z električno energijo, njegova najpomembnejša vloga pa je organiziranje borze za trgovanje z električno energijo;
- *trgovec z energijo* na podlagi licence prodaja in kupuje električno energijo v svojem imenu in za svoj račun, lahko pa opravlja tudi zastopniško in posredniško funkcijo;
- *tržni zastopnik* kupuje in prodaja električno energijo v svojem imenu in za tuj račun ter lahko opravlja tudi posredniško funkcijo;
- *tržni posrednik* posreduje pri sklepanju pogodb o nakupu ali prodaji električne energije;
- *regulator trga* je neodvisna organizacija za nadzor nad delovanjem trga.

4.1.3 Cena električne energije

Cena električne energije je iz makroekonomskega vidika izredno pomembna spremenljivka. Če se le-ta spremeni, to pomeni splošen porast cen, saj porast cen električne energije v industriji povzroči podražitev vseh industrijskih izdelkov, višja cena električne energije v gospodinjstvih pa povzroči rast cen na drobno oziroma cen življenjskih potrebščin, kar ob nespremenjenih plačah zaposlenih članov gospodinjstev posledično pomeni nižji standard. Gre torej za verižno reakcijo, ki sproži inflacijski proces, ta pa še marsikaj drugega, npr. nekonkurenčnost predragih

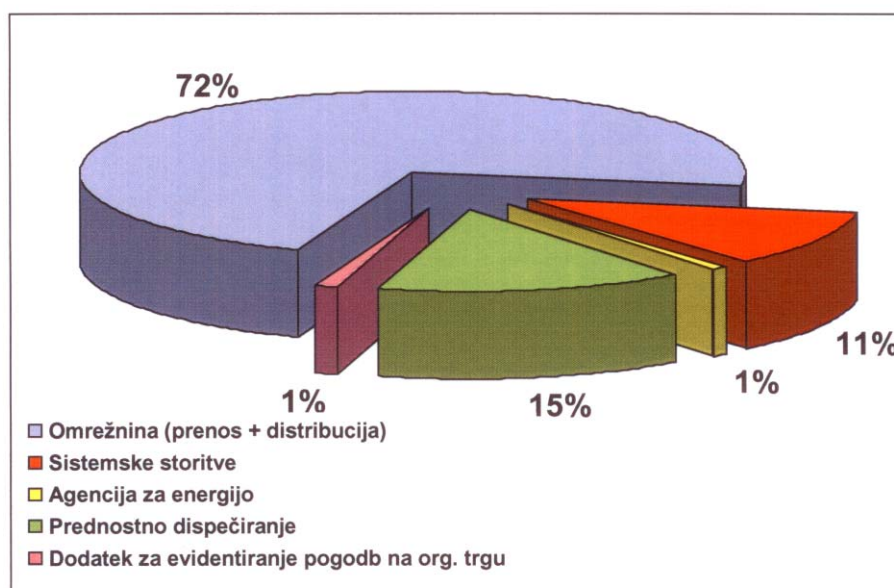
domačih industrijskih proizvodov nasproti tujim, zahtevke zaposlenih po višjih plačah, odpuščanje – brezposelnost ipd.

V državah, kjer že deluje trg električne energije, se tudi cena le-te oblikuje na tržni način – torej na osnovi ponudbe in povpraševanja. V nadaljevanju bomo videli, da tržni način ni edini način določanja cene električne energije, ampak da nanjo vplivajo tudi drugi, netržni dejavniki. Najprej pa si oglejmo, kaj vse sestavlja končno ceno električne energije (Gianfrate 2003).

4.1.3.1 Struktura končne cene električne energije

Za pravilno delovanje trga električne energije in zagotovitev konkurence je eden izmed potrebnih pogojev tudi transparentnost cen, kar pomeni, da je potrebno na računih končnih uporabnikov ceno ločiti na dva dela, in sicer na neto ceno električne energije in ceno za uporabo elektroenergetskih omrežij. Od začetka delovanja neodvisnega regulatorja trga naj bi sestavine cene, ki so jo odjemalci doslej plačevali za uporabo omrežij, ne bile več skrivnost.

Slika 4.3 Struktura cene za uporabo omrežij



Vir: Jurko 2002: 27

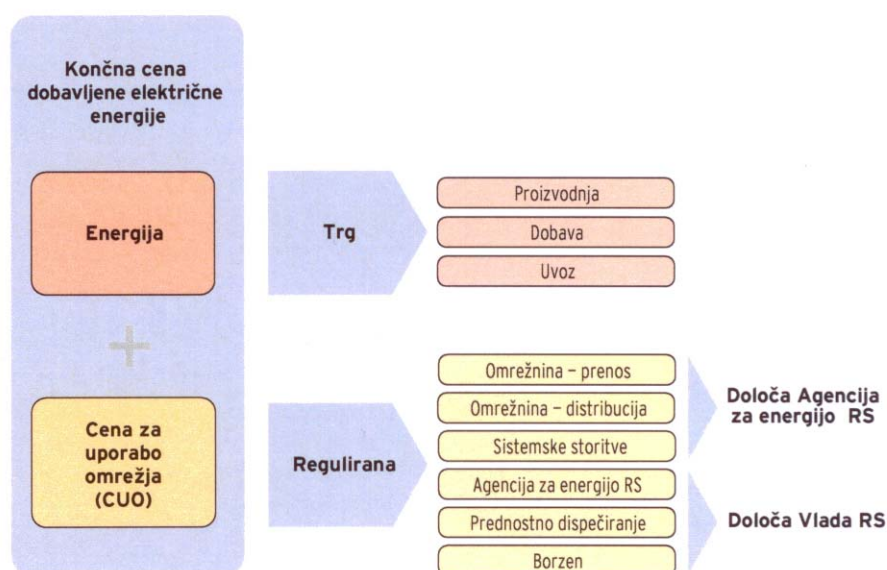
Slika 4.3 nam prikazuje strukturo cene za uporabo omrežij, ki je znesek, ki ga plača odjemalec električne energije iz omrežja na določenem napetostnem nivoju, glede na odjemno skupino v odvisnosti od obračunane moči in od prenesene oziroma distribuirane energije (Ur.l. RS 30/2001).

Deveti člen Pravilnika o določitvi cen za uporabo elektroenergetskih omrežij in kriterij za upravičenost stroškov navaja, da vsebuje cena za uporabo omrežij naslednje sestavine:

1. delež omrežnine za prenosno omrežje,
2. delež omrežnine za distribucijsko omrežje,
3. delež za sistemske storitve,
4. delež za delovanje Agencije za energijo,
5. dodatki, določeni z zakonom ali podzakonskim aktom vlade RS:
 - prednostno dispečiranje (razdeljevanje),
 - evidentiranje pogodb na organiziranem trgu z električno energijo,
 - morebitni dodatek za spodbude kvalificiranim proizvajalcem,
 - morebitni drugi dodatki (Ur.l. RS 30/2001).

Kot vidimo, je eden izmed elementov v strukturi cene za uporabo omrežij po Energetskem zakonu tudi dodatek za prednostno dispečiranje v Sloveniji proizvedene električne energije. Gre za delno in omejeno subvencioniranje tistih proizvajalcev električne energije, ki bodisi uporabljajo domače gorivo, npr. slovenski premog, bodisi imajo status kvalificiranega proizvajalca, kar pomeni, da imajo soproizvodnjo toplote in elektrike z nadpovprečnim izkoristkom ali da izkoriščajo odpadke ali obnovljive vire energije na ekonomsko primeren in okolju prijazen način.

Slika 4.4 Struktura cene električne energije



Vir: Javna agencija RS za energijo 2002

4.1.3.2 Tarifni sistem kot način določanja cen

V preteklosti je vlada Republike Slovenije močno nadzirala dejavnosti sektorja električne energije, saj so imela pristojna ministrstva vsa regulativna in administrativna pooblastila. Vsa ta leta je vlada določala cene na podlagi tarifnega sistema. S predvidenimi prihodki je skušala pokrivati stroške obratovanja elektroenergetskega sistema.

S tarifnim sistemom se določa elemente obračunavanja dobavljene električne energije za različne skupine odjemalcev glede na moč, vrsto in kakovost odjema. Obračun električne energije omogočajo v denarni vrednosti izražene tarifne postavke. Na podlagi tarifnega sistema se obračunava vsa električna energija, ki je dobavljena po prenosnem in distribucijskem omrežju, razen tiste, ki je namenjena upravičenim odjemalcem (EZ 1999).

Tarifne postavke se lahko razlikujejo po napetostnih nivojih, odjemnih skupinah, sezonah, dnevnem tarifnem času in po tarifnih stopnjah.

Glede na napetostni nivo so določene naslednje odjemne skupine: tarifa za visoko, srednjo in nizko napetost. Tarifa za visoko napetost razlikuje

uporabnike na 110 kV napetosti, srednja pa uporabnike na 1 - 35 kV napetosti. V tarifi za nizko napetost pa sta odjemni skupini gospodinjski odjem in ostali odjem. Visoko in srednjenapetostni odjem razlikujeta med tremi različnimi sezonami, ki jim pripadajo posamezni meseci višje, srednje ali nižje obremenitve. Gospodinjski sistem ni razdeljen po sezonah, glede na dnevne tarifne postavke pa omogoča enotarifno in dvotarifno merjenje. (Ur.l. RS 84/98).

Tarifni sistem kot način določanja cene za gospodinjstva je bil v veljavi do 1. 7. 2007, ko se je trg električne energije v Sloveniji popolnoma odprl.

4.1.3.3 Drugi dejavniki določanja cene

Na ceno električne energije v tržno usmerjenem odprtem sistemu poleg proizvodnih stroškov in stroškov uporabe elektroenergetskega sistema vplivajo tudi povezave odjemalcev in njihovo tržno lobiranje. Na trgu električne energije se pojavljajo tudi drugi netržni dejavniki oblikovanja cene, med katere uvrščamo naslednje:

- *omejitve prenosnih poti* - gre predvsem za tehnične omejitve, zaradi katerih prihaja do preobremenitev sistemov;
- *izgube na omrežju* - le-te so pri sistemih višjih napetosti nižje oziroma zanemarljivo majhne glede na investicijsko vrednost projektov;
- *nezmožnost shranjevanja energije* - pomeni, da energije ne moremo skladiščiti in jo je potrebno, ko je proizvedena, tudi porabiti oziroma prodati;
- *velika dnevna in sezonska nihanja v povpraševanju* - v času pomanjkanja lahko določen proizvajalec na nekem omejenem področju dvigne ceno, saj je primoran v zagon dodatnih virov energije, ki mu povzročajo višje stroške, odjemalci pa so neposredno odvisni od njega, saj alternativnih virov energije iz omrežja ne morejo pridobiti;
- *močna nihanja variabilnih stroškov proizvodnje na kratek rok med različnimi načini proizvodnje* - kar poleg nihanj v povpraševanju vodi do različnih marginalnih stroškov, ki naj bi bili izraženi v cenah;
- *visoke zahteve po kontroli in zanesljivosti delovanja elektroenergetskega sistema* - neprestan nadzor nad sistemom, investiranje v razvoj sistema,

njegovo vzdrževanje ipd. povzročajo visoke stroške, ki se končno odražajo tudi na ceni električne energije.

Našteti dejavniki imajo močan vpliv na oblikovanje cene električne energije pa tudi na zaporedje in smeri prenosov električne energije. Ni torej pomembno le, kolikšna je cena proizvedene energije, ampak tudi, ali obstaja primeren vod med posameznim prodajalcem in kupcem in ali so tehnične lastnosti sistema prilagojene obema. Skladno z vsemi temi omejitvami oziroma netržnimi dejavniki se oblikuje končna cena električne energije (Gianfrate 2003).

4.2 Odpiranje trga električne energije v Sloveniji

4.2.1 Energetski zakon – zakonodajna osnova odpiranja trga električne energije v Sloveniji

V Sloveniji so glavne zakonitosti delovanja trga z električno energijo predpisane z Energetskim zakonom, sprejetim septembra leta 1999, ter dopolnjene s posameznimi uredbami.

Energetski zakon določa načela energetske politike, pravila za delovanje trga z energijo, načine in oblike izvajanja gospodarskih javnih služb na področju energetike, načela zanesljive oskrbe in učinkovite rabe energije ter pogoje za obratovanje energetskih postrojenj, pogoje za opravljanje energetske dejavnosti, ureja izdajanje licenc in energetskih dovoljenj ter organe, ki opravljajo upravne naloge po tem zakonu. S tem zakonom se zagotavljajo pogoji za varno in zanesljivo oskrbo uporabnikov z energetskimi storitvami po tržnih načelih, načelih trajnostnega razvoja, ob upoštevanju njene učinkovite rabe, gospodarne izrabe obnovljivih virov energije ter pogojev varovanja okolja in konkurenčnost na trgu energije po načelih nepristranskosti in preglednosti, upošteva varstvo potrošnikov in izvajanje učinkovitega nadzora nad oskrbo z energijo.

Določbe Energetskega zakona se uporabljajo, razen v primeru javnih gospodarskih zavodov, za pravne in fizične osebe, ki opravljajo dejavnost na naslednjih področjih energetskih dejavnosti (EZ 1999):

- proizvodnja električne energije in toplote za daljinsko ogrevanje,
- predelava nafte ali naftnih derivatov,
- transport energije in goriv po omrežjih,
- upravljanje električnega in plinskega omrežja,
- skladiščenje plinskih, tekočih in trdih goriv,
- dobava električne energije, plina ali toplote,
- organiziranje trga z električno energijo,
- trgovanje, zastopanje in posredovanje na organiziranem trgu z električno energijo.

Energetski zakon podrobno določa pogoje za izdajanje, pridobivanje in odvzem licence za opravljanje prej omenjenih energetskih dejavnosti. Za izdajanje in pridobivanje licenc je pristojna Agencija za energijo, ki je regulator trga in kot taka izvaja nadzor nad delovanjem elektroenergetskih podjetij (Ur.l. RS 54/2000).

Država je dolžna spodbujati tržna pravila in konkurenco pri oskrbi z energijo in naj bi bila skupaj z lokalnimi skupnostmi odgovorna za učinkovitost izvajanja javnih služb. Pri tem je posamezne proizvajalce ali dobavitelje potrebno obravnavati nepristransko v okviru pogojev obratovanja omrežij, določenih s tem zakonom.

Posebnost, ki jo predvideva Energetski zakon, pa je pri izvajalcih dejavnosti proizvodnje ta, da imajo pravico pomoči pri reševanju naslednjih investicij, vendar program reševanja sprejme vlada na predlog ministra, pristojnega za energetiko. Proizvajalci, ki proizvajajo električno energijo in toploto z nadpovprečno doseženim izkoristkom pri soproizvodnji električne energije in toplote, ali če izkoriščajo odpadke in obnovljive vire energije na ekonomsko upravičen način, ki je usklajen z varstvom okolja, lahko pridobijo naziv kvalificiranega proizvajalca, ki ga predpiše vlada Republike Slovenije s posebno uredbo. Le-tem lahko pri izravnavanju ponudb organizator trga daje prednosti, poleg proizvajalcev, ki uporabljajo domača goriva, vendar največ v skupnem obsegu 15 % primarne energije, potrebne za proizvodnjo porabljene električne energije v koledarskem letu po energetski bilanci Republike Slovenije. Organizator trga je dolžan zagotoviti odkup za vso proizvedeno električno energijo od kvalificiranih proizvajalcev pod enakimi pogoji, ki veljajo trenutno na organiziranem trgu.

Omeniti je tudi treba, da zakon določa, da so prenos električne energije, upravljanje prenosnega omrežja, distribucija električne energije, upravljanje distribucijskega omrežja, dobava odjemalcem, ki niso upravičeni odjemalci, in organiziranje trga z električno energijo republiške gospodarske javne službe.

Energetski zakon določa tudi tarifni sistem, na podlagi katerega se obračunava dobavljena energija iz energetskega omrežja, nadalje predpisuje naloge energetskega inšpektorata, katerega temeljna naloga je zagotoviti varno in zanesljivo obratovanje energetskega omrežja, napeljav in postrojev, ter predpisuje vladi RS, da določi upravljalce omrežij in organizatorja trga (EZ 1999).

Energetski zakon torej opredeljuje načine za učinkovito porabo ter oskrbo z električno energijo. Prinesel je konkurenčne mehanizme, predvsem pa svobodno izbiro dobaviteljev za kupce električne energije na osnovi pogodbenega razmerja. Z liberalizacijo se je takoj vnel boj za porabnike. Proizvodna podjetja se lahko za potrošnike borijo sama ali prek distributerjev, posrednikov ali zastopnikov. Vendar uspešno liberalizacijo pogojuje razvito omrežje ter zagotovila za učinkovito delovanje trga, kar pomeni, da je tudi kupce potrebno pripraviti, da bodo delovali učinkovito v sklopu celotnega omrežja.

Energetski zakon iz leta 1999 je doživel že nekaj sprememb, tako je bil leta 2004 sprejet Zakon o spremembah in dopolnitvah Energetskega zakona, ki je bil še enkrat dopolnjen lani decembra. Pomembna sprememba v lanskim dopolnitvi zakona je bila v tem, da za trgovanje z električno energijo ni več potrebna licenca za trgovanje, ki jo je doslej izdajala Agencija za energijo kot regulator trga. Ta je kot predpogoj zahtevala, da ima prosilec licence registrirano podjetje v Sloveniji, kar je precej omejevalo možnost vstopa tujih podjetij na naš trg električne energije.

S tem se je tudi Slovenija pridružila večini zahodnoevropskih držav, ki za vstop na njihov trg električne energije ne zahtevajo licence za trgovanje z električno energijo (kar je sicer pogost pojav v državah Centralne in Vzhodne Evrope – Češka, Slovaška, Poljska, ...).

Po določbah energetskega zakona so postali s prvim julijem leta 2007 vsi odjemalci električne energije upravičeni odjemalci, kar pomeni, da tudi za gospodinjstva oz.

tarifne odjemalce veljajo običajne tržne razmere. S tem je torej tudi njim ponujena možnost izbire dobavitelja. Kupci se odločajo glede na ceno, ugled dobavitelja in glede na druge pogodbene pogoje ali tudi glede na vire energije. Po drugi strani pa trg dobavitelje spodbuja k razvijanju novih produktov in storitev. Teoretično se je po tem datumu na trgu z električno energijo pojavilo približno 771.000 novih samostojnih povpraševalcev po električni energiji (Orešič 2007).

Novi samostojni povpraševalci so v glavnem gospodinjstva, ki naj bi teoretično lahko izbirala svojega dobavitelja električne energije. To v teoriji sicer drži v praksi pa se je izkazalo, da bistvenih sprememb za gospodinjstva zaenkrat še ni. Ker je električna energija pri nas še vedno socialna kategorija, Vlada RS v dogovoru z distribucijskimi podjetji še vedno subvencionira ceno le-te. Tako se Vlada RS z distribucijskimi podjetji dogovorila, da bodo le-ta za leto 2008 ponudila gospodinjstvom isto ceno električne energije. Za gospodinjstvo je torej zaenkrat popolnoma vseeno od katerega od distribucijskih podjetij bo kupilo električno energijo, saj je cena pri vseh enaka. Ker se je cena električne energije na evropskih trgih v zadnjih dveh letih povišala tudi do 100 %, cena za gospodinjstva pa le za 10 %, vidimo, da je Vlada preko svojih proizvodnih podjetij, npr. HSE-ja, ki dobavljajo električno energijo distribucijskim podjetjem, pokrila del cene električne energije za gospodinjstva.

4.2.2 Organizacijska struktura trga

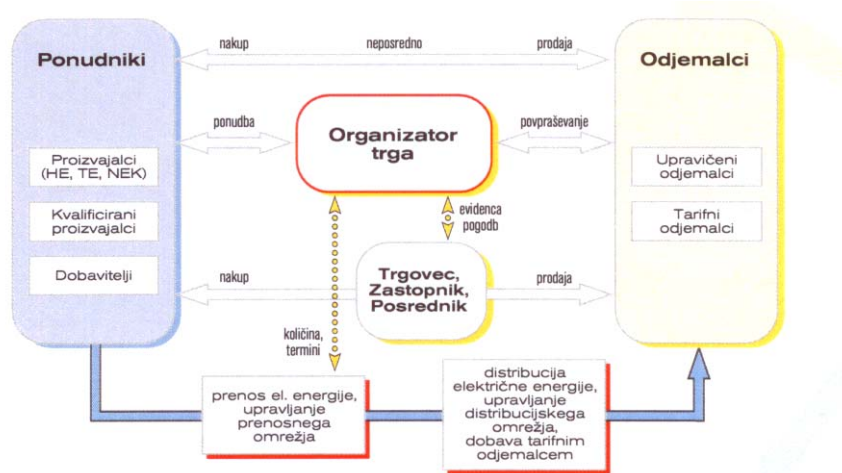
Na dereguliranem trgu z električno energijo so zaprti dvostranski trg nadomestile nove vrste trgov, kar je udeležencem odprlo nove možnosti poslovanja in trgovanja. Struktura in značilnost trga pomembno vplivata na kupoprodajne odnose med udeleženci, možnosti obvladovanja tveganj ter dosežene finančne rezultate.

V Sloveniji imamo poleg dvostranskega trga tudi organizirani trg, torej borzo, organizator trga pa je Borzen. Na dvostranskem trgu so glavni prodajalci električne energije združeni v podjetje Holding Slovenske elektrarne (HSE), kamor spadajo hidroenergetski podjetji Dravske elektrarne Maribor (DEM) ter Soške elektrarne Nova Gorica (SENG), Termoelektrarna Šoštanj, Premogovnik Velenje ter Termoelektrarna Trbovje ter v podjetje Gen Energija, kateremu pripada slovenski del Nuklearne elektrarne Krško, Termoelektrarna Brestanica, hidroenergetsko podjetje Savske

elektrarne Ljubljana (SEL) ter podjetje za trženje električne energije GEN-I. Med proizvajalce štejemo tudi Termoelektrarno Toplarno Ljubljana (TE-TOL), ki ne spada v nobenega od dveh podjetij.

Glavni neposredni kupci pri proizvajalcih so regionalna distribucijska podjetja ter nekateri veliki kupci (Talum, TDR, železarska podjetja, itd.). Poleg teh obstajajo še številni srednje veliki ter manjši kupci, ki imajo status upravičenega odjemalca in lahko po energetskega zakonu prosto izbirajo svojega dobavitelja električne energije. Na dvostranskem trgu so vedno bolj navzoči tudi tuji trgovci z električno energijo, bodisi preko podjetij v tujini ali v Sloveniji registriranih tujih pravnih oseb.

Slika 4.5: Shema trga z električno energijo v Sloveniji



Vir: Javna agencija RS za energijo 2002

Na ravni prenosnega omrežja v Sloveniji obstajata dve javni gospodarski družbi, in sicer upravljanje s prenosnim omrežjem in prenos električne energije, ki sta obe sestavni del ELES-a, ki je javno podjetje, katerega edini družbenik je država. Tudi distribucijska podjetja opravljajo več bistvenih nalog: gospodarsko javno službo upravljanja distribucijskega omrežja izvaja lani marca ustanovljeno javno podjetje SODO (sistemski operater distribucijskega omrežja), ki je kot ELES v 100 % državni lasti, samo distribucije električne energije v smislu prenašanja električne energije po distribucijskem omrežju pa opravlja pet distribucijskih podjetij, ki so hkrati tudi močni trgovci z električno energijo – torej kupci in prodajalci električne energije tako upravičenim kot tudi tarifnim odjemalcem. Ustanovitev nacionalnega sistema operaterja distribucijskega omrežja je posledica evropskih pravil za urejanje

notranjega trga z električno energijo, katerih cilj je bil popolno odprtje trga 1. 7 .2007. Pri tem je bistvena zahteva po funkcionalni in pravni ločitvi dejavnosti upravljanja distribucijskega omrežja od drugih tržnih aktivnosti, kar pomeni, da mora z distribucijskim omrežjem upravljati pravni subjekt, ki se ne ukvarja z drugimi dejavnostmi, npr. dobavo električne energije (Javna agencija RS za energijo 2007).

5 ANALIZA MOŽNOSTI VSTOPA PODJETJA HSE NA ČEŠKI TRG ELEKTRIČNE ENERGIJE

5.1 Analiza poslovnega okolja podjetja HSE

5.1.1 Predstavitev skupine HSE

V Sloveniji se je 15. aprila 2001 uradno odprl trg z električno energijo, s čimer so možnosti proste izbire dobavitelja dobili vsi porabniki s priključno močjo več kot 41 kW na enem odjemnem mestu oz. skoraj dve tretjini vseh porabnikov. Odprtje trga je nujno zahtevalo preoblikovanje elektroenergetskih podjetij, ki bi v nasprotnem primeru v konkurenčnih razmerah na trgu težko preživela. Eden od odzivov na procese odpiranja trga je tudi ustanovitev podjetja Holding Slovenske elektrarne d.o.o. (HSE). 26. julija 2001 ga je ustanovila Vlada Republike Slovenije in vanj združila šest družb:

- Dravske elektrarne Maribor,
- Soške elektrarne Nova Gorica,
- Savske elektrarne Ljubljana,
- Termoelektrarno Šoštanj,
- Termoelektrarno Brestanica, in
- Premogovnik Velenje.

Za ustanovitev HSE se je odločila predvsem zaradi zagotovitve enotnega nastopa večine proizvajalcev električne energije v pogojih prostega trga, izvedbe projekta izgradnje hidroelektrarn na spodnji Savi ter izboljšanja konkurenčnosti proizvodnih podjetij, združenih v holding. HSE je bil ob svoji ustanovitvi postavljen za nosilca preobrazbe slovenskega proizvodnega sektorja električne energije.

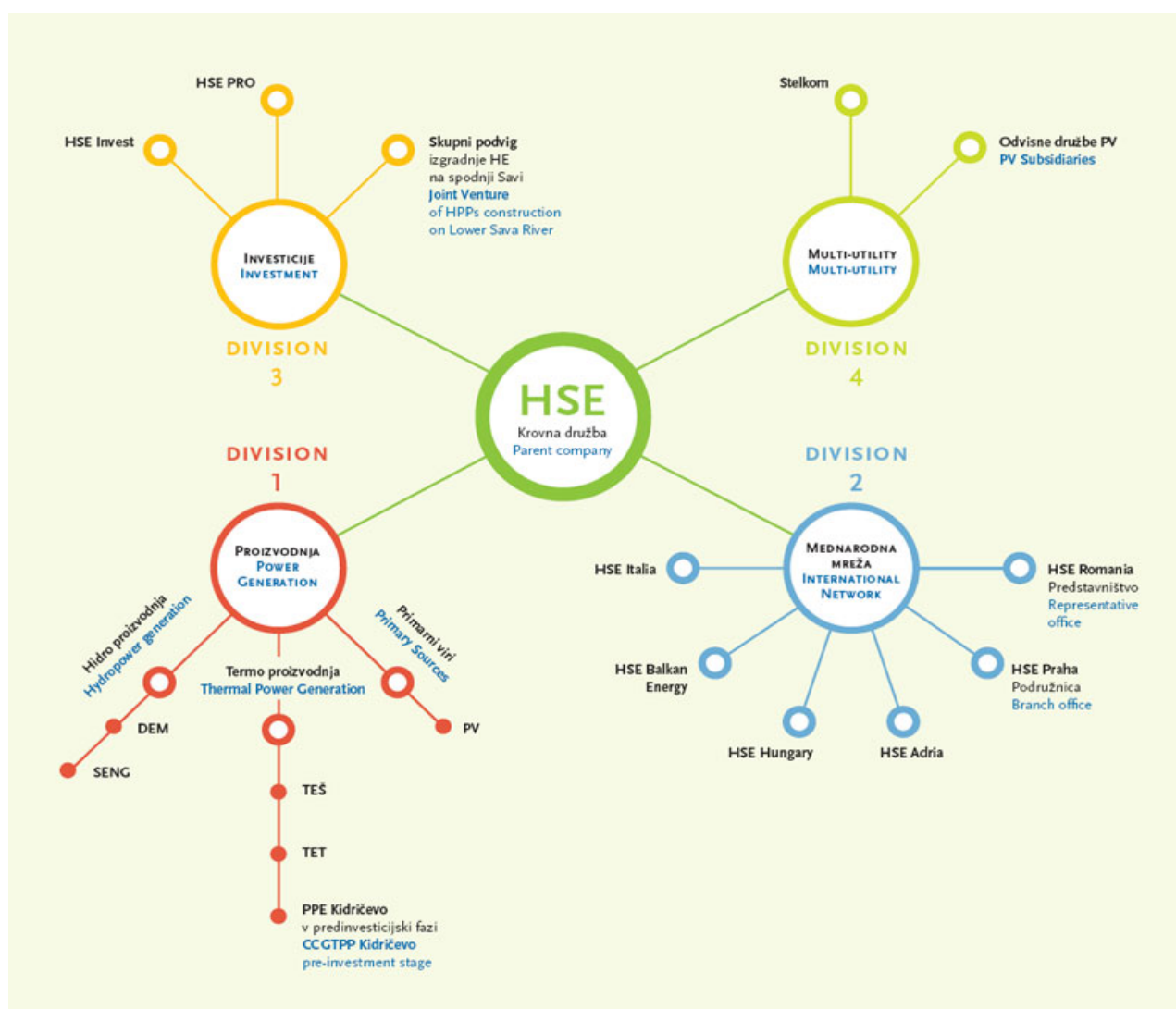
HSE je danes vodilna slovenska organizacija s področja elektroenergetike ter največji proizvajalec in trgovec z električno energijo v Sloveniji. S svojimi družbami zagotavlja več kot dve tretjini slovenske proizvodnje električne energije in trguje s količinami, ki so enkrat večje od njegove lastne proizvodnje. Večino električne energije proda v Sloveniji, vse uspešneje pa nastopa tudi na širšem evropskem elektroenergetskem trgu. Za zanesljivost in konkurenčnost oskrbe Slovenije z električno energijo in za uspešnost na področju trgovanja, tako doma kot v tujini, skrbi z uresničevanjem številnih razvojnih in naložbenih projektov.

Skupino HSE, ki je zaenkrat še vedno v 100 % lasti države, trenutno sestavlja devet družb s sedežem v Sloveniji, ter mreža petih družb, ene podružnice in enega predstavništva v tujini. Od družb v Sloveniji, štiri proizvajajo električno energijo, ena je premogovnik, tri družbe pa se ukvarjajo z naložbami v energetske sektor.

Dravske elektrarne Maribor in Soške elektrarne Nova Gorica proizvajajo hidroenergijo iz slovenskih rek, ki se ponaša s certifikatom obnovljivih virov. Termoelektrarna Šoštanj je ključna za zagotavljanje stabilne oskrbe tudi v času nihanj vodnih virov. Druga od dveh elektrarn, ki proizvaja električno energijo z uporabo domačega premoga, pa je Termoelektrarna Trbovlje. Skupina Premogovnik Velenje je nepogrešljiva za delovanje Termoelektrarne Šoštanj, družba PPE Kidričevo pa je bila ustanovljena za načrtovanje izgradnje plinsko-parne elektrarne v Kidričevem. HSE Invest skrbi za izvajanje naložb v energetske sektorju. Posebej pomembna je njegova vloga pri izgradnji verige hidroelektrarn na Spodnji Savi, za katero skrbi projekt Skupni podvig.

S poslovno mrežo v tujini s hčerinskimi družbami v Gorici, Zagrebu, Beogradu in Budimpešti in Sofiji, podružnico v Pragi ter predstavništvom v Romuniji HSE internacionalizira svoje poslovanje, uresničuje svoj cilj postati mednarodno podjetje ter povečuje uspešnost nabavno-prodajnih poti. V sedmih letih od ustanovitve je tako HSE postal gonilna sila razvoja slovenskega gospodarstva, z nenehno rastjo in širitvijo na evropske trge pa enakovreden tekmeč največjim in najboljšim v svoji panogi (HSE 2007).

Slika 5.6: Skupina HSE



Vir: HSE 2007

5.1.2 Ravnanje s človeškimi viri

Če je slogan skupine HSE »Moč energije«, je prav gotovo slogan upravljanja s človeškimi viri »Moč je v ljudeh«. Pomembnosti te »moči« se zavedajo vse družbe, ki jim uspe na trgu ne samo preživeti, temveč tudi rasti in s svojimi »viri moči« ustvariti dodano vrednost.

Današnji način življenja, v katerem so spremembe edina stalnica, zahtevajo od vodstev družb skupine HSE skrbno spremljanje sedanosti, predvsem pa aktivno vlogo pri ustvarjanju prihodnosti. Če so se do nedavnega kot najpomembnejši partnerji poudarjali dobavitelji, kupci in lastniki, danes kot najpomembnejše partnerje

poudarjamo zaposlene HSE, ki so dobavitelji znanja, nosilci vrednot in pomembni »arhitekti« organizacijske kulture ter s tem vir konkurenčnih prednosti in naši glasniki navznoter in navzven.

Sistematično ravnanje z zaposlenimi ostaja še naprej eden pomembnejših delov poslovne strategije. Cilji razvoja zaposlenih so tako kot doslej naravnani k uresničevanju strateških ciljev skupine HSE, katerim so prilagojene bistvene aktivnosti razvoja zaposlenih, od strokovnega uvajanja novo zaposlenih, sistematičnega in stalnega delovnega in osebnostnega razvoja zaposlenih, do zagotavljanja prenosa znanja na vseh ravneh in ne nazadnje tudi ustvarjanja pogojev, ki zagotavljajo istočasno zadovoljevanje potreb skupine HSE in posameznega zaposlenega.

Pomembne so zlasti naslednje karakteristike kadrovske politike: zadovoljstvo zaposlenih, njihovo zaupanje in zavzetost ter lojalnost skupini. Želimo si namreč posameznike, ki so se pripravljene popolnoma zavzeti za opazne in merljive poslovne izide oziroma takšne zaposlene, ki so zavzeti za uresničevanje poslovnih vizij in strategij. Trudimo se jasno opredeliti pričakovanja in cilje, iskreno in avtentično skrbeti za zaposlene ter prepoznavati in spodbujati dosežke. Zavedamo se, da strategije same po sebi ne vodijo do uspeha. Uspeh dosežejo ljudje in vrednote, ki jih pri tem usmerjajo.

V vseh družbah skupine se tesno sodeluje tudi s sindikati in sveti delavcev, saj na ta način dosegamo uravnoteženost različnih interesov in s tem široko soglasje tako glede razvojnih načrtov skupine kot tudi zagotavljanja socialne varnosti.

Politika kadrovanja v HSE-ju temelji na kombinaciji zaposlovanja kadrov iz zunanega trga delovne sile, s čimer si zagotavljamo dotok novih idej, energij in tudi drugačnih pogledov, in zaposlovanja kadrov iz skupine HSE oziroma iz notranjega trga delovne sile, ki nam ponuja kvalitetne strokovnjake različnih profilov s širokim naborom splošnih in specifičnih znanj in kompetenc. Pri vodilnih kadrih in strokovnjakih sledimo predvsem politiki vzgajanja lastnega kadra.

Izobrazbena struktura zaposlenih je v skupini HSE iz leta v leto boljša. Kar 75 % vseh zaposlenih v obvladujoči družbi ima namreč VII., VII ali IX stopnjo izobrazbe.

Tabela 5.5: Število zaposlenih na dan 31.12.2006 in povprečno št. zaposlenih v letu 2006 po izobrazbenih razredih

Izobrazbeni razred	Zaposleni na dan 31.12.2006		Povprečno št. zaposlenih v letu 2006	
	Obvladujoča družba	Skupina HSE	Obvladujoča družba	Skupina HSE
I.	0	330	0	341
II.	0	271	0	280
III.	0	17	0	20
IV.	1	1.832	2	1.902
V.	11	1.135	12	1.165
VI.	12	308	12	306
VII.	55	391	52	391
VIII. in IX.	18	32	17	31
SKUPAJ	97	4.316	95	4.436

Vir: HSE 2007

Izobraževanje velja za eno glavnih kadrovskih dejavnosti. To dokazujejo tudi podatki o vlaganjih v znanje, saj pomemben del investicij v družbah v razvitem svetu pomenijo investicije v nadgradnjo znanja, ki je osnovni vir gospodarske uspešnosti. Seveda pa pri nadgradnji znanja ne misli zgolj na kvantiteto tega izobraževanja, temveč predvsem na koristi, ki jih s tem pridobi tako posameznik kot družba in se kažejo tako v zadovoljstvu zaposlenih, večji ustvarjalnosti, kakovosti dela in ne nazadnje tudi večji pripadnosti družbi. Tega se zavedajo tudi v skupini HSE, zato s sistematičnim izobraževanjem in usposabljanjem skrbijo za ohranjanje kompetentnosti zaposlenih, torej za pridobivanje novih znanj, veščin in sposobnosti uporabe teh znanj ter razvijanje odnosov, motivov, prepričanj in hotenj.

Poleg pridobivanja znanja je ključnega pomena njegova uporaba v praksi in prenos oziroma širjenje tega znanja na ostale člane skupine, kar je tudi eden od ključnih ciljev skupine HSE na področju ravnanja s človeškimi viri in eno izmed ključnih orodij pri vzpostavljanju oziroma izgradnji kulture vseživljenjskega učenja, katere temelj sta načelo odgovornosti in vzajemnosti za lastno izobraževanje in razvoj, kakor tudi za izobraževanje in razvoj sodelavcev in celotne skupine HSE.

Sama izobraževalna dejavnost obsega poleg izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih tudi študij ob delu in štipendiranje (Letno poročilo HSE 2006, 2007).

Ravno pripravljenost zaposlenih za izobraževanje in želja po novih znanjih je bila ključna v prvih letih delovanja podjetja, ko smo kot prvo slovensko podjetje vstopali na evropski trg električne energije. Takrat se znanja v zvezi s trgovanjem z električno energijo ni moglo pridobiti v formalnih oblikah izobraževanja npr. na fakulteti. Vso znanje so nam posredovali izkušenejši nemški in švicarski kolegi, ki so nas tako rekoč učili abecede trgovanja. Kasneje smo se zaposleni v trženju udeleževali delavnic in seminarjev v tujini, saj kot rečeno, pri nas znanja v zvezi z omenjeno temo, takrat še ni bilo. Vsi, ki smo se ukvarjali s trgovanjem z električno energijo na borzah, smo morali opraviti tudi izpit za trgovca na borzi, in to za vsako borzo posebej. Skratka izobraževati se je treba stalno, ker se stvari neprestano spreminjajo. Ker pa se podjetje HSE zaveda pomena izobraževanja, vedno prisluhne željam in potrebam zaposlenim.

Čeprav se je podjetje že v prvemu letu svojega obstoja odločilo za internacionalizacijo, pa velja omeniti, da kljub temu nima strategije upravljanja s človeškimi viri za področje internacionalizacije. Razlog izvira iz same strategije v zvezi z zaposlovanjem v hčerinskih družbah oziroma podružnicah podjetja HSE. Osnovno vodilo, ki ga podjetje v trenutni fazi internacionalizacije uporablja je namreč to, da se prvenstveno širi v tiste države, kjer zakonodaja ne zahteva lokalnih zaposlenih, torej v države kjer za vse posle podjetja lahko poskrbijo zaposleni v Sloveniji. Izjema je le podjetje v Srbiji, HSE Balkan Energy, kjer imamo trenutno dve zaposleni, ki sta tudi državljanke Republike Srbije.

Za potrebe trgovanja na debelo s katerim se naše tuje podružnice ukvarjajo, nam tak način internacionalizacije ustreza, saj omogoča nizke stroške in ugodne poslovne rezultate. V kolikor bi se podjetje odločilo svoje poslovanje širiti tudi na trgovanje na drobno, oziroma na iskanje končnih kupcev, pa bi vsekakor za to potrebovalo ljudi na terenu, torej brez zaposlovanja lokalnih ljudi, podjetje ne bi moglo konkurirati ostalim tekmečem na trgu.

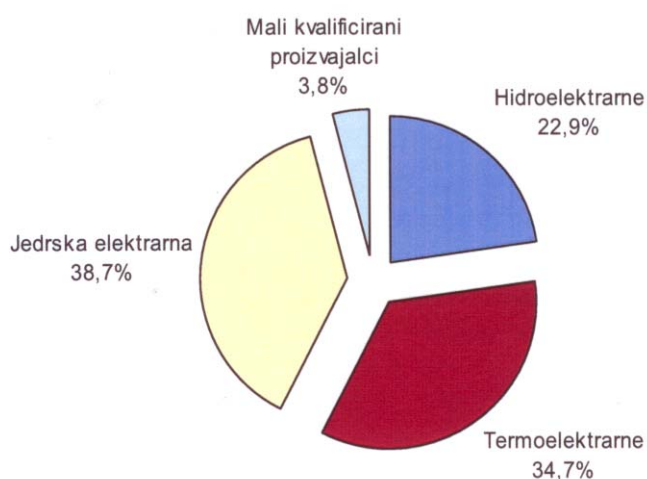
5.1.3 Tržni položaj podjetja

5.1.3.1 Elektroenergetska bilanca Slovenije

Zaradi lažje primerjave z elektroenergetskimi sistemi drugih držav je v nadaljevanju prikazan obseg elektroenergetskega trga v Sloveniji.

Leta 2006 so v Sloveniji elektrarne proizvedle skupaj 13.643 GWh, porabljene pa je bilo 12.825 GWh električne energije. Poraba se je glede na leto poprej povečala za 3,5 %, proizvodnja pa zmanjšala za 1,2 %. Od razpoložljivih virov na območju Slovenije so za slovenske potrebe največ energije proizvedle elektrarne, združene v podjetju Holding Slovenske elektrarne d.o.o., in sicer 6.824 GWh ali 62 %. Jedrska elektrarna Krško je od celotnih 5.281 GWh za Slovenijo proizvedla 2.640 GWh ali 24 % slovenske proizvodnje (ostalo smo, kot vemo, dobavljali na Hrvaško). Del preostalih potrebnih količin oziroma 14 % električne energije so zagotavljale še druge elektrarne, priključene na prenosno in distribucijsko omrežje. Za pokritje vseh domačih potreb in izgub električne energije na omrežju je bilo treba zagotoviti še 2.641 GWh ali 19,6 % električne energije (Javna agencija RS za energijo 2007b). Strukturo proizvodnih virov električne energije v Sloveniji ter elektroenergetsko bilanco v letu 2006 prikazujeta sliki 5.7 in 5.8.

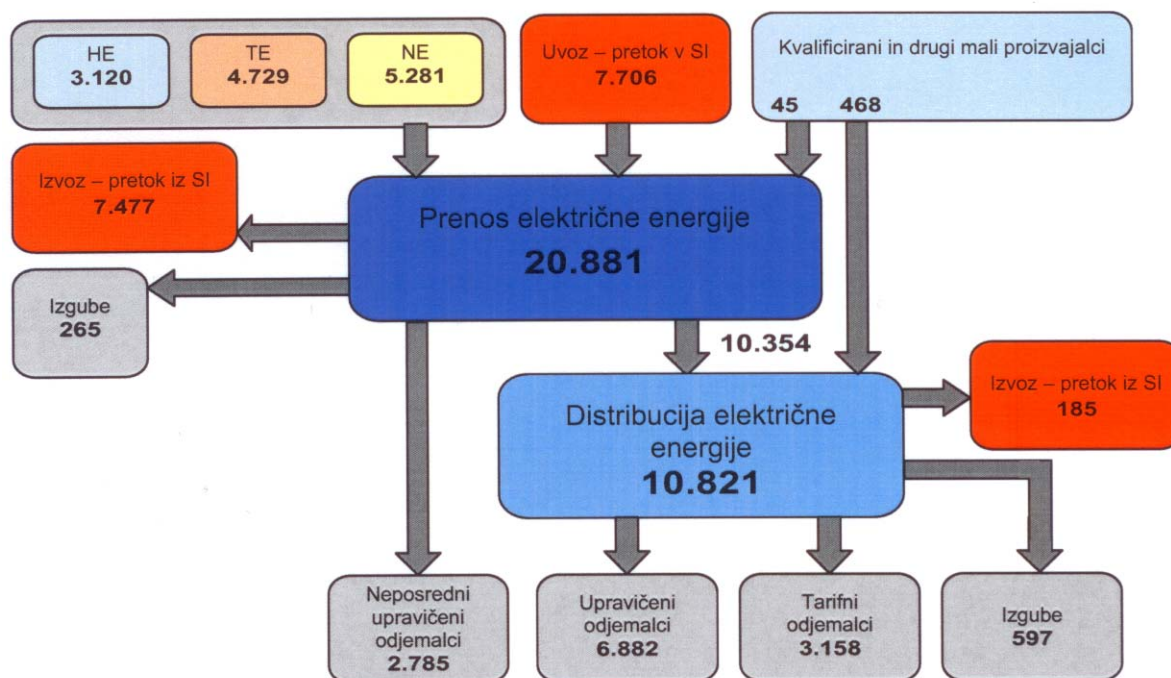
Slika 5.7: Struktura proizvodnih virov električne energije v Sloveniji v letu 2006



Vir: Javna agencija RS za energijo 2007b

V strukturi proizvodnje električne energije je bilo v letu 2006 proizvedene 26,6 % energije s pomočjo vodnih oz. obnovljivih virov, 38,7 % s pomočjo jedrske energije in 34,7 % iz elektrarn na fosilna goriva.

Slika 5.8: Elektroenergetska bilanca proizvodnje in porabe električne energije v Sloveniji v letu 2006 – v GWh

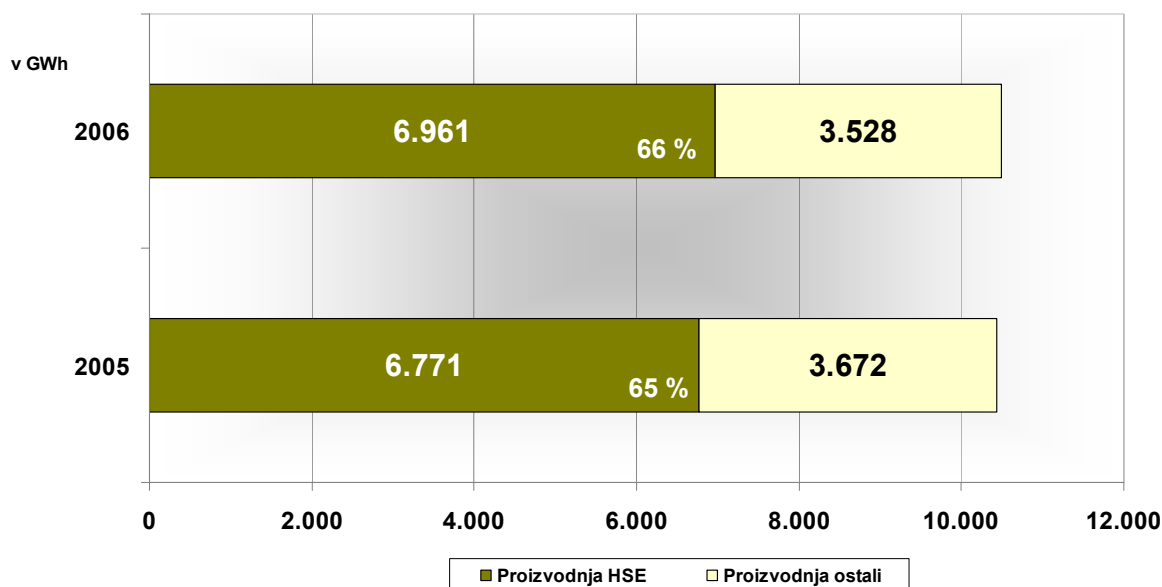


Vir: Javna agencija RS za energijo 2007b

5.1.3.2 Tržno okolje elektrogospodarstva

Slovenski trg električne energije je odprt v skladu z evropskimi smernicami, status tarifnih odjemalcev so imela do prve polovice leta 2007 le še gospodinjstva, katerih cena oskrbe je bila določena s sklepom o določitvi cen za dobavo električne energije za gospodinjstve in cene za pokritje stroškov dobavitelja pri dobavi električne energije. Od 1. 7. 2007 pa se cena električne energije za vse udeležence odprtega trga oblikuje glede na ponudbo in povpraševanje. Tudi prehodno obdobje, z možnostjo dodeljevanja prenosnih čezmejnih zmogljivosti na notranjih mejah EU po sistemu pro rata, se je končalo s 1. 7. 2007. Po tem datumu je začel slovenski operater prenosnega omrežja dodeljevati prenosne čezmejne zmogljivosti le na tržnih osnovah, torej na osnovi avkcij.

Slika 5.9: Delež proizvodnje skupine HSE v celotni proizvodnji električne energije v Sloveniji v letih 2006 in 2005



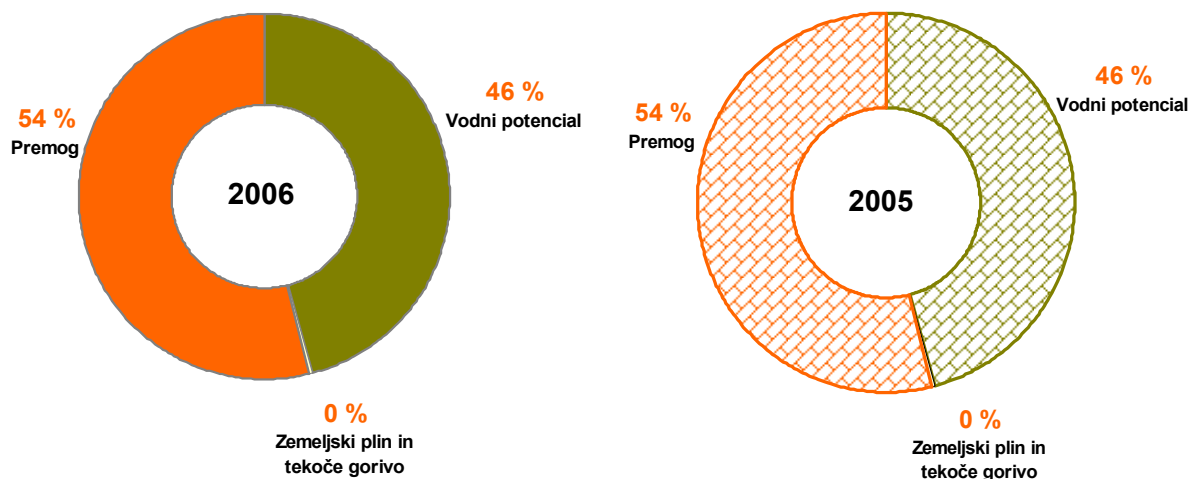
Vir: HSE 2007a

V letu 2006 letu je bil sprejet nov slovenski energetska zakon, ki pa ni prinesel novosti, ki bi bistveno vplivale na slovenski veleprodajni trg električne energije. Novost, ki jo je uvedel nov energetska zakon, je, da ni več potrebno imeti v Sloveniji registrirano podjetje za trgovanje z električno energijo. S tem je postal slovenski veleprodajni trg dostopnejši za tuje trgovce z električno energijo, saj so sedaj administrativne ovire in stroški vstopa na slovenski veleprodajni trg nižji (HSE 2007a).

V tem letu je bil vzpostavljen drugi energetska steber imenovan GEN energija, ki je od družbe HSE prevzel del proizvodnih zmogljivosti in sicer hidro proizvodno podjetje Savske elektrarne in Termoelektrarno Brestanica. V okviru družbe GEN energija je že delovala Nuklearna elektrarna Krško. Družba GEN energija s proizvedeno električno energijo trguje prek hčerinske družbe GEN-I, katere 50 % lastninski delež ima podjetje Istrabenz Energetski sistemi. V letu 2007 GEN-I trži približno 3,2 TWh električne energije, s katero razpolaga GEN energija, kar predstavlja slabih 30 % vse proizvedene električne energije v Sloveniji (Javne agencije RS za energijo 2007a).

HSE je še vedno največji proizvajalec električne energije, saj dosega približno 60 % tržni delež.

Slika 5.10: Primarne surovine za proizvodnjo električne energije HSE v letih 2006 in 2005



Vir: HSE 2007a

Kot pomemben dejavnik na trgu električne energije so se pri določanju cen uveljavili emisijski kuponi CO₂. Ti so eden izmed pomembnejših dejavnikov pri določanju cene električne energije na področju kontinentalne Evrope. Strošek emisij je na evropskih veleprodajnih trgih električne energije v marsičem spremenil način ponujanja proizvodnje iz objektov, ki kot primarni vir uporabljajo fosilna goriva, in povzročil močen vpliv na cene električne energije. Stroški emisij v lastni ceni proizvodnje električne energije so trg električne energije tudi močneje povezali z zelo volatilnimi globalnimi trgi nafte in zemeljskega plina.

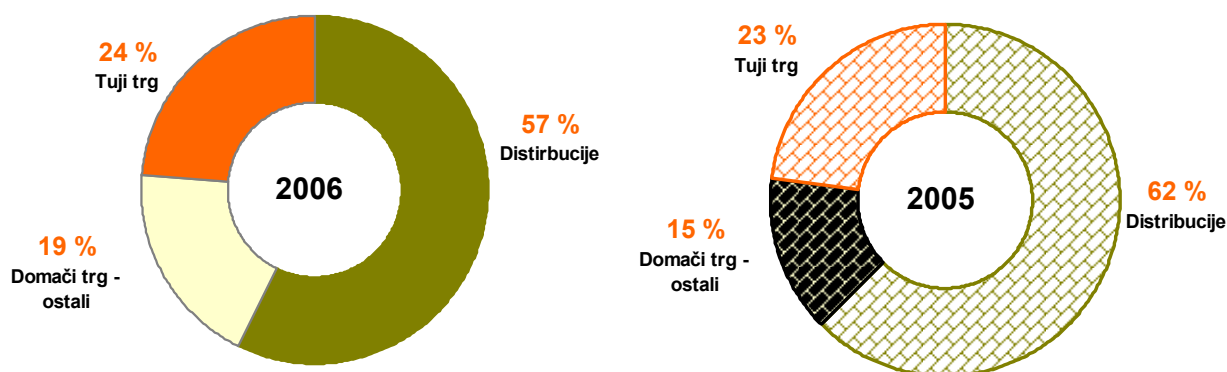
Kot je razvidno iz slike 5.10 uporablja HSE pri nekoliko več kot polovici proizvodnje električne energije, kot primarno surovino, premog. To pomeni, da je približno polovica proizvodnje električne energije HSE-ja pod vplivom cen emisijskih kuponov, katerih cena je trenutno 27,24 €/t CO₂ (cena na nemški borzi EEX dne 16.6.2008).

5.1.4 Prodaja in nabava električne energije

Skupina HSE je v letu 2006 prodala na domačem in tujih trgih 16.088 GWh električne energije. Najpomembnejši trg predstavlja domači trg, kjer je bilo prodanih 76,2 % količin, od tega 57,2 % petim distribucijskim podjetjem, 17,7 % ostalim neposrednim odjemalcem, 1,4 % od prodaje na domačem trgu pa je predstavljala prodaja GEN ENERGIJI in GEN I ter prodaja ELES-u kot energijo terciarne in sekundarne regulacije ter odstopanja.

Izvozilo se je 23,8 % prodanih količin, največ v Italijo. Uspešno je bilo izvedeno sodelovanje na avkcijah za čezmejne prenosne zmogljivosti za izvoz električne energije v Italijo in s tem povečana prisotnost na italijanskem trgu, ki je v preteklosti zaradi visokih cen električne energije za skupino HSE predstavljal najbolj dobičkonosno tržišče.

Slika 5.11: Struktura prodaje električne energije v letih 2006 in 2005



Vir: HSE 2007a

Skupina HSE je večino prodaje ustvarila preko dolgoročnih pogodb. Na dnevnih trgih se je trgovalo z namenom usklajevanja pogodbenih obveznosti z možnostmi proizvodnje družb skupine HSE ter s ciljem optimizacije portfelja družbe in izkoriščanja tržnih priložnosti. Na dnevnih trgih so se prodajali viški električne energije, ki so nastali ob porastu vodotokov in dodatne količine električne energije, ko je bila tržna cena višja od stroškov dodatne proizvodnje. V letu 2006 je imela skupina HSE 202 milijarde SIT prihodkov od prodaje, od tega 31 % od prodaje v tujini. V strukturi prihodkov je bila z 93 % daleč najpomembnejša električna energija, prihodki od prodaje ostalih izdelkov in storitev pa so znašali 7 % čistih prihodkov od prodaje skupine HSE.

Skupina HSE si s ciljem čim veće učinkovitosti poslovanja prizadeva izkoristiti sinergije širokega spektra proizvodnih zmogljivosti. Obratovalne in stroškovne lastnosti posameznih proizvodnih enot se namreč med seboj razlikujejo, zato je mogoče z ustrezno kombinacijo proizvodnih vozni redov doseči stroškovno ugodnejšo proizvodnjo električne energije. Obenem se s časom spreminja tudi cena električne energije na trgu, zato je ekonomsko dispečiranje proizvodnih enot ob upoštevanju tehničnih kriterijev toliko bolj pomembno (HSE 2007a).

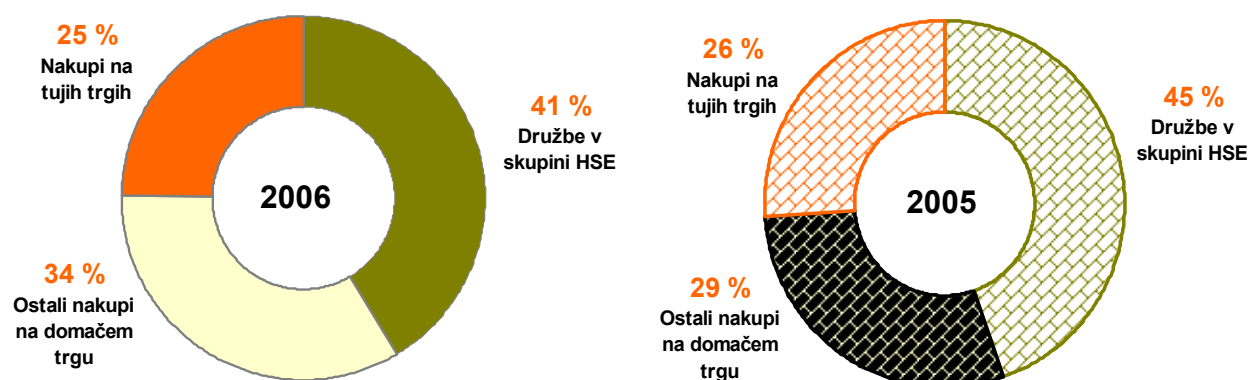
Tabela 5.6: Nakup električne energije v letih 2006 in 2005

Vir	2006		2005	
	GWh	Delež	GWh	Delež
Družbe v skupini HSE	6.647	41,3 %	6.423	44,7 %
Ostali nakupi na domačem trgu	5.455	33,9 %	4.187	29,1 %
Nakupi na tujih trgih	3.985	24,7 %	3.754	26,1 %
SKUPAJ	16.088	100,0 %	14.364	100,0 %

Vir: HSE 2007a

Električna energija, ki jo je skupina HSE v letu 2006 dobavljala svojim odjemalcem, se je v največji meri (41,3 %) kupila od odvisnih družb, 24,7 % energije pa se je kupilo na tujih trgih. V strukturi nakupa je nakup energije na preostalem domačem trgu predstavljal 33,9 % (največji delež predstavlja nakup od GEN energije).

Slika 5.12: Struktura nakupov električne energije v letih 2006 in 2005



Vir: HSE 2007a

5.1.5 Potek internacionalizacije do danes

Internationalizacija poslovanja je v podjetju HSE prisotna od samega začetka delovanja podjetja. Prvi posli, ki jih je podjetje sklenilo, so bili posli za izvoz električne energije v Italijo, katerim so sledili posli uvoza in izvoza energije iz sosednjih držav. Ker je bil takrat daleč najbolj obetaven trg električne energije, kar se prodaje tiče, Italija, je podjetje v letu 2003 v Gorici ustanovilo svojo prvo hčerinsko družbo HSE Italia. Ta nam je služila tudi za ustanovitev bilančne skupine v Avstriji, ustanovitev katere je nujno potrebna za trgovanje z električno energijo v vsaki državi. Podjetjem s sedežem izven EU takrat namreč ni bilo dovoljeno odpreti bilančno skupino v Avstriji, kar z drugimi besedami pomeni, da je bilo državam izven EU onemogočeno trgovanje znotraj držav članic EU. Odprtju bilančnih skupin v Avstriji in Nemčiji je sledilo članstvo na nemški in avstrijski borzi električne energije.

Po »osvojitvi« likvidnih trgov se je središče našega zanimanja preusmerilo na Balkan, ki še danes ostaja najbolj obetavno področje našega delovanja. Leto 2006 je bilo leto intenzivne širitve na tuje trge. V tem letu smo odprli hčerinska podjetja v Srbiji, na Madžarskem, Hrvaškem in podružnico na Češkem. S pridobitvijo licence za trgovanje, smo si odprli vrata tudi na poljski trg električne energije. Poljska je ena redkih držav centralne in vzhodne Evrope, ki ne zahteva ustanovitve hčerinske družbe, kot pogoja za vstop na trg električne energije.

Z vidika internacionalizacije je bilo še bolj pomembno leto 2007, saj smo v tem letu izvedli naš prvi nakup proizvodnih kapacitet v tuji državi. Avgusta leta 2007 smo namreč kupili termoelektrarno Rousse v Bolgariji, ki ima 400 MW inštaliranih proizvodnih kapacitet. Istega leta smo zato v Bolgariji ustanovili podjetje HSE Bulgaria. Da bi povečali možnost trgovanja s sosednjimi državami, smo proti koncu leta 2007 odprli še predstavništvo v Romuniji. Romunija je država, ki ima edina borzo električne energije na področju Balkana, ki je poleg tega, da je edina, tudi likvidna.

5.1.6 Načrti za prihodnost

Pred skupino HSE in celotnim slovenskim elektrogospodarstvom so resni izzivi, od katerih bosta odvisna njun obstoj in razvoj. V prihodnosti HSE bosta ključno vlogo odigrali nadaljnja rast in širitev na tuje trge s poudarkom na prodoru v srednjo in JV

Evropo. HSE v svojem ambiciozno zastavljenem razvojnem načrtu predvideva, da se bodo skupne trgovalne količine električne energije s 16,1 TWh v letu 2006 povečale na 39,3 TWh do leta 2018. Tak obseg trgovanja je namreč pogoj, da HSE postane pomemben akter v regiji JV Evrope z možnostjo aktivnega in enakopravnega sodelovanja pri oblikovanju omenjenih trgov.

Trenutno predstavlja v strukturi virov polovico lastna proizvodnja, locirana izključno v Sloveniji, drugo polovico pa nakup na domačem in tujih trgih. Leta 2018 bodo predvidoma četrtno predstavljali lastni viri v Sloveniji, četrtno lastni viri v JV Evropi, preostalo polovico pa drugi nakupi na trgu. Načrtovana struktura je z vidika obvladovanja tveganj, povezanih s trgovanjem, nedvomno ugodna. Ne gre namreč pozabiti na pomen uravnoteženosti med lastnimi in tujimi viri, prav tako pomembna pa je tudi razpršenost lastnih objektov po celotnem območju trgovanja. HSE je že preučil več kot sto potencialnih naložb v JV Evropi in se osredotočil na dvajset projektov, ki so na osnovi strokovnih analiz tehnično in ekonomsko upravičeni, zagotavljajo pa tudi ustrezen donos na vložena sredstva.

Seveda pa HSE ob aktivnostih v tujini ne bo zanemarjal svoje razvojne vloge na slovenskem trgu, kjer je največji vlagatelj v izgradnjo novih zmogljivosti za proizvodnjo električne energije. Poleg trenutno najpomembnejšega domačega energetskega projekta – gradnje hidroelektrarn na spodnji Savi – je za skupino HSE strateško izjemno pomemben projekt izgradnja novega 600 MW bloka v TEŠ in realizacija projekta verig HE na reki Muri in srednji Savi in postavitvev ČHE Avče, prve črpalne elektrarne v Sloveniji.

Skupina HSE bo tudi v prihodnje vlagala veliko truda v varovanje okolja in spodbujanje okoljske zavesti ne le med proizvajalci, ampak tudi v širši slovenski javnosti. Njene strategije in razvojni načrti že od ustanovitve temeljijo na usklajevanju izrabe naravnih virov s sposobnostjo njihove naravne obnove ter razvoju tehnologij in procesov, ki zmanjšujejo škodljive vplive proizvodnje energije na naravno in bivalno okolje. To dokazuje tudi mednarodni okoljski certifikat ISO 14001, ki ga imajo vse proizvodne družbe skupine in obvladujoča družba HSE d.o.o.

HSE čakajo tudi številne strukturne spremembe. Na prvem mestu je nedvomno izvedba privatizacije, ki bo potekala v okviru procesa celovite privatizacije slovenskega elektrogospodarstva. Dokončati je treba kapitalsko konsolidacijo skupine in vertikalno integracijo z elektro distribucijskimi družbami. Vse ostrejša konkurenca bo od družb skupine HSE zahtevala še večjo skrb za racionalizacijo poslovanja, zniževanje stroškov, ki ne ogrožajo varnosti in zanesljivosti proizvodnje, obvladovanje vseh vrst tveganj in realizacijo razvojnih projektov. Notranja reorganizacija bo skupini omogočila zagotavljanje lastnih kadrov, z lastnim znanjem in izkušnjami pa bo še bolj utrdila svoj položaj na domačem trgu in si hkrati izborila mesto na tujih trgih (HSE 2007a).

Kar se nadaljnje internacionalizacije tiče namerava podjetje še v letu 2008 odpreti podružnico na Slovaškem, ki bo zapolnila vrzel med Češko, Madžarsko in Avstrijo in omogočila pretok energije iz Češke, ki bo še kar nekaj let neto izvoznica električne energije, prek Slovaške in Madžarske na področje Balkana, ki je že sedaj neto uvoznik električne energije. Trenutno je v fazi ustanavljanja še eno hčerinsko podjetje in sicer v Makedoniji. S prisotnostjo v Makedoniji bomo zaključili krog okoli Bolgarije, ki je zaradi lastnih proizvodnih kapacitet, postala zelo pomembno področje trgovanja HSE. Prav tako potekajo aktivnosti za vstop na grški trg, kjer se zaenkrat zbirajo informacije o vstopnih pogojih, v teku je izbira odvetniške pisarne, ki nam bo pomagala pri razumevanju zakonov in pogojev vstopa, saj so na žalost vse nam dostopne informacije v grškem jeziku (Štokelj 2008).

5.2 Analiza tržnih priložnosti na češkem trgu električne energije

Odpiranje trga električne energije na Češkem poteka v skladu z Energetskim zakonom, ki ga je češka Vlada sprejela v novembru leta 2000. Kot v večini evropskih držav je tudi na Češkem odpiranje trga potekalo postopoma, začevši s 1. 1. 2002 ko so lahko upravičeni odjemalci, ki so bili vsi tisti, ki so porabili več kot 40 GWh električne energije, lahko izbirali svojega dobavitelja energije. Trg se je popolnoma odprl s 1. 1. 2006, kar je pomenilo, da lahko od takrat naprej vsi končni uporabniki prosto izbirajo svojega dobavitelja električne energije (Czech Energy Act 2000).

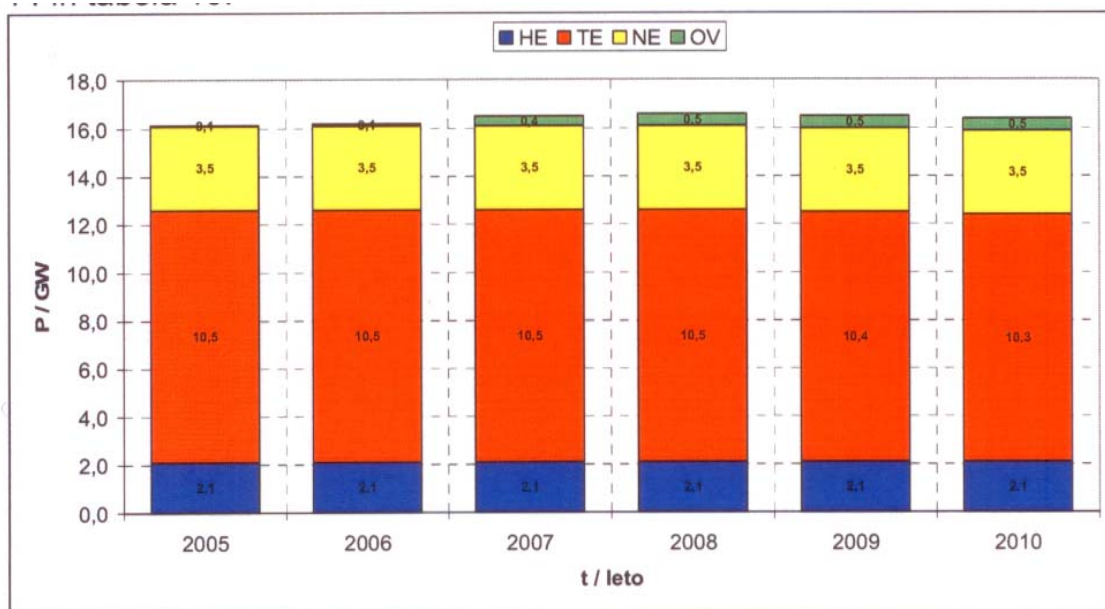
Decembra leta 2004 je bil sprejet amandma k obstoječemu zakonu, ki povzema določbe evropske energetske Direktive 2003/54/EC.

Češki trg električne energije sestavljajo:

- proizvajalci,
- upravljalec prenosnega omrežja,
- upravljalec distribucijskega omrežja,
- organizator trga,
- trgovci z električno energijo,
- končni uporabniki.

Največji proizvajalec električne energije je podjetje ČEZ, ki proizvede 70 % vse električne energije. Obstaja še kakih 100 neodvisnih proizvajalcev. Največ električne energije se proizvede iz termoelektrarn, v energijskem mixu pa so še jedrska, hidro, vetrna, solarna in energija iz biomase. Letna proizvodnja znaša 83 TWh (v letu 2006), poraba pa 58 TWh.

Slika 5.13: Inštalirana moč ter struktura proizvodnje v Češki



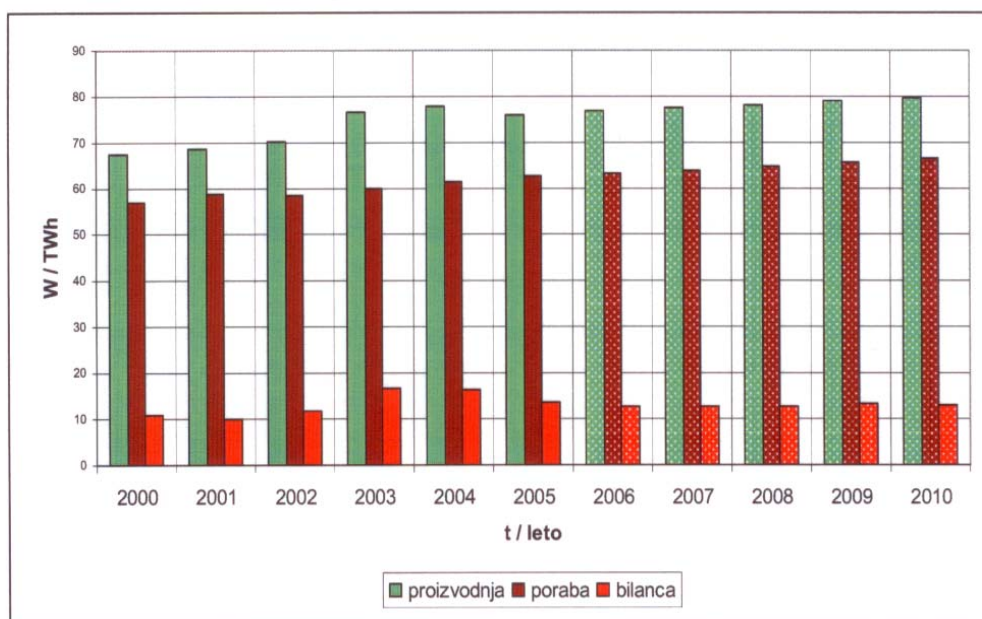
Vir: Enegora, 2006

Distribucijo električne energije zagotavlja osem regionalnih distribucijskih podjetij in številni lokalni distributerji (WEC/CME 2004).

Češki elektroenergetski sistem je eden večjih na področju Centralne Evrope. Kot je razvidno iz slike 5.13 znaša inštalirana moč proizvodnih objektov je 16.200 MW (v letu 2006), od tega je večina termoelektrarn, ki predstavljajo približno 65 % vse proizvedene energije. Jedrske elektrarni sta dve, Temelin in Dukovany, proizvedeta 21 % celotne energije, medtem ko je 13 % energije proizvedene v hidroelektrarnah.

Posebej se kaže kot zanimiv zaradi presežkov električne energije. Češka je namreč, takoj za Francijo, druga največja izvoznica električne energije v Evropi. V letu 2006 je tako izvozila 25 TWh električne energije (CESTAT 2008).

Slika 5.14: Pokritost porabe z lastnimi proizvodnimi viri na Češkem od leta 2000 do 2010



Vir: Enegora, 2006

Tabela 5.7: Pokritost porabe z lastnimi proizvodnimi viri na Češkem od leta 2000 do 2010

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
proizvodnja [GWh]	67,7	68,8	70,4	76,7	77,9	76,2	76,9	77,6	78,3	79,0	79,7
poraba [GWh]	56,9	58,7	58,5	59,9	61,4	62,7	63,4	64,0	64,7	65,7	66,6
bilanca [GWh]	10,8	10,1	11,9	16,8	16,5	13,5	12,9	12,9	12,6	13,3	13,1

Vir: Enegora, 2006

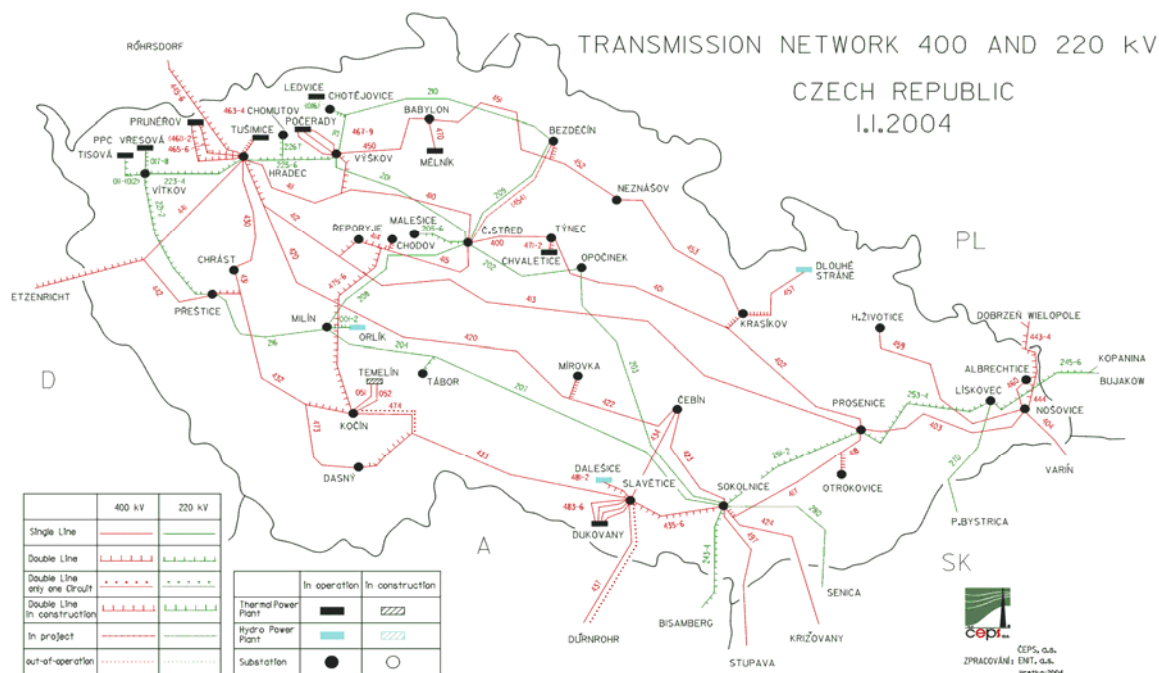
Kot prikazujeta slika 5.14 in tabela 5.7, načrt napovedi porabe v tej regiji do leta 2008 predvideva 1,1 %, od leta 2008 do leta 2010 pa 1,5 % letno rast porabe. Glede na obstoječe stanje in predvidene objekte, ki so vključeni v elektroenergetsko omrežje v tej regiji, je strategija pokrivanja porabe naravnana k pozitivni bilanci sistema, s čimer bo Češka vsaj do leta 2010 neto izvoznik z električno energijo v povprečju s cca. 13 TWh letno (Enegora 2006).

Upravljalec prenosnega omrežja oziroma sistemski operater je podjetje ČEPS katerega glavna naloga je zagotavljanje varnega in zanesljivega prenosa električne energije do njenih uporabnikov.

Češki elektroenergetski sistem je s sosednjimi elektroenergetskimi sistemi povezan preko naslednjih interkonekcijskih povezav (glej sliko 5.15):

- Češka (CZ) – Avstrija (AT),
- Češka (CZ) – Nemčija (DE),
- Češka (CZ) – Poljska (PL),
- Češka (CZ) – Slovaška (SK).

Slika 5.15: Prenosno omrežje na Češkem



Vir: ČEPS 2007

Količine čezmejnih prenosnih zmogljivosti in načini njihovega dodeljevanja so prikazani v tabeli 5.8. Kot je razvidno iz tabele ima Češka dobre prenosne povezave z vsemi svojimi sosedi, kar je eden ključnih pogojev za delujoč trg električne energije. Poleg obstoječih daljnovodov pa v srednjeročnem obdobju tja do leta 2010, planirajo na Češkem izgradnjo dveh novih prenosnih poti in sicer 400 kV daljnovod med Slavetice-Durnrohr (češko – avstrijska meja) in 400 kV daljnovod med Čechy Stred – Bezdečín (slovaško – češka meja).

Na podlagi pregleda dodeljevanja čezmejnih prenosnih zmogljivosti lahko povzamemo, da na Češkem poteka trgovanje z električno energijo predvsem v smereh iz Poljske v Nemčijo, Avstrijo in Slovaško (Enegora 2006).

Tabela 5.8: Pregled dodeljevanja čezmejnih prenosnih kapacitet na čeških mejah

interkonektor	Smer dodelitve	NTC [MW]		Koordinacija ČPZ	Metoda dodeljevanja	Povprečna cena* [EUR/MWh]
		zima	poletje			
CZ – AT	⇒	400	525	koordinirane avkcije	eksplicitna (Y, M, D)	9,7
	⇐	600	600			0,0
CZ – DE	⇒	2300	2100	koordinirane avkcije 5TSO	eksplicitna (Y,M,D)	19,5
	⇐	700	800			0,0
CZ – PL	⇒	800	800	koordinirane avkcije 5TSO	eksplicitna (Y, M, D)	0,19
	⇐	1800	1600			16,6
CZ – SK	⇒	1400	700	koordinirane avkcije 5TSO	eksplicitna (Y,M,D)	0,09
	⇐	1400	700			0,11

Vir: Enegora 2006

5.2.1 PEST analiza poslovnega okolja

S PEST analizo proučujemo širše poslovno okolje, v našem primeru državo, kamor želi neko podjetje razširiti svoje poslovanje. Podjetje je namreč skupaj s svojimi dobavitelji, konkurenti, porabniki, del širšega makrookolja, ki s svojimi silnicami in trendi oblikuje priložnosti in postavlja omejitve za udeležence trga.

PEST analiza nam omogoča proučitev tistih dejavnikov političnega, ekonomskega, socio-kulturnega in tehnološkega okolja, ki bi lahko oziroma že vplivajo na razmere na trgu električne energije ter na podjetja znotraj tega trga, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in trženjem električne energije.

Politično okolje

Ko se podjetje odloča o vstopu v neko novo državo, kjer želi tržiti svoje izdelke in storitve, je nujno da pozna tudi politične razmere, v katerih se nahaja ta država, saj se drugače lahko s tržnih vidikov privlačna država hitro spremeni v neprivlačno in tvegano okolje zaradi rizičnosti političnih vprašanj.

Republika Češka je suverena, samostojna in pluralistična večstrankarska demokratična parlamentarna republika. Ima dvodomni parlament, ki ga sestavljata poslanska zbornica in senat. Predsednik države je od leta 2003 Vaclav Klaus, ki je bil letos februarja ponovno izvoljen za predsednika. Na parlamentarnih volitvah junija 2006 je večino glasov dobila konservativna Državlјanska demokratska stranka, ki je

imela težave z oblikovanjem vlade. Po dolgotrajnih pogajanjih je parlament januarja 2007 izglasoval zaupnico vladi, ki jo poleg Državljanske demokratske stranke sestavljata še Krščansko demokratična unija in Stranka zelenih. Predsednik vlade je Mirko Topolanek. Naslednje parlamentarne volitve bodo leta 2010 (Češka 2008).

Do leta 1993 je bila Češka del skupne države Češkoslovaške, ki je omenjenega leta razpadla, v tako imenovani »žametni« revoluciji, ter se miroljubno razdelila na dve novi samostojni državi, Češko in Slovaško. Češka je leta 1999 vstopila v NATO, 1. 5. 2004 pa postala polno pravna članica Evropske unije. Tudi v prihodnje naj bi ekonomsko politiko vlade zaznamovala harmonizacija z EU in prizadevanje za utrjevanje stabilnega in predvidljivega zakonodajnega in poslovnega okolja, s čimer se lahko ta država šteje za varno, gostoljubno in, poslovanju novih podjetij iz tujih držav, prijazno državo.

Ekonomsko okolje

Češka ima zelo diverzificirano strukturo industrijske proizvodnje, znotraj katere ima posebno velik pomen strojegradnja. Delež industrije v BDP se je z 48 odstotkov leta 1990 znižal na 32,6 odstotka v letu 2006. V enakem obdobju se je delež kmetijstva z 8 odstotkov BDP znižal na 2,7 odstotka, povečal pa se je storitveni sektor, ki ima sedaj več kot 60 odstotni delež v BDP. Delež zasebnega sektorja v gospodarstvu se je s 4 odstotkov na začetku tranzicije v zadnjih letih povečal na več kot 80 odstotkov, obenem pa je močno narasel delež majhnih podjetij.

Češka je po gospodarskih kazalcih poleg Slovenije najuspešnejša izmed držav, ki so se maja 2004 priključile EU, najresnejša težava, s katero se srečuje, pa je zelo visok proračunski primanjkljaj, ki je tudi glavni razlog, da Češka kljub načrtu vlade, da pred letom 2010 postane članica Evropske denarne unije, tega cilja zagotovo ne bo dosegla.

Gospodarska rast se je v letu 2006 začela upočasnjevati in je v povprečju znašala 6,4 odstotka. V prvi polovici leta 2007 je znašala 6,2 odstotka. Glavno gonilo rasti je bilo domače povpraševanje, predvsem zasebno povpraševanje, ki se je v drugem četrtletju 2007 zaradi visoke realne rasti plač, hitre rasti zaposlovanja in visoke ravni zaupanja povečalo za 6,5 odstotka. Javna poraba se je v tem obdobju zmanjšala za

1,6 odstotka. Zaradi visokega potrošnega povpraševanja hitro narašča uvoz, zato je zunanjetrgovinska bilanca kljub izboljšanim pogojem menjave s tujino le skromno prispevala h gospodarski rasti. Gospodarska rast se bo v letu 2007 po ocenah upočasnila in bo znašala 5,6 odstotka, v letu 2008 pa se bo po pričakovanjih znižala na 4,2 odstotka.

Nizka stopnja rasti plač, konkurenčno okolje in močna krona držijo stopnjo inflacije na nizki ravni. *Inflacija* je leta 2006 znašala 2,1 odstotka, v letu 2007 pa se je zaradi dviga nadzorovanih administrativnih cen (stanarin) rahlo dvignila in je avgusta 2007 na letni ravni znašala 2,5 odstotka.

Zaradi sproščanja nadzorovanih cen in cen hrane bo inflacija v letih 2007 in 2008 naraščala (Češka 2008).

Stopnja brezposelnosti se je v letu 2006 zaradi visoke gospodarske rasti zmanjševala in je v povprečju znašala 8,1 odstotka (leto poprej 8,9 odstotka). Rast števila zaposlenih je v drugem četrtletju 2007 znašala 1,8 odstotka, število zaposlenih pa je doseglo 4,9 milijona oseb, kar je največ po letu 1998. Zaposlovanje narašča najhitreje v proizvodnih dejavnostih (avtomobilska in metalna industrija), sektorju nepremičninskih in poslovnih storitev ter gradbeništvu in turizmu. Stopnja brezposelnosti je v drugem četrtletju 2007 znašala 6,5 odstotka. Zaradi hitre rasti zaposlovanja hitro naraščajo tudi plače, ki so bile v drugem četrtletju 2007 v povprečju na letni ravni realno višje za 4,9 odstotka. Povprečna mesečna bruto plača je aprila 2007 znašala 953 dolarjev.

Zunanjetrgovinski položaj Češke se zaradi dostopa na trge EU in visoke konkurenčnosti izvoza krepi. Blagovni izvoz se je v prvih sedmih mesecih 2007 glede na enako obdobje leta 2006 nominalno povečal za 17,3 odstotka, uvoz pa za 15,3 odstotka. Najhitreje je naraščal izvoz strojne in transportne opreme ter avtomobilov. Delež izvoza češkega gospodarstva v države EU je v letu 2006 znašal 83,9 odstotka, delež uvoza pa 70 odstotkov, pri čemer ima Češka v trgovini z EU presežek, medtem ko ima v trgovini z Rusijo in Kitajsko visok primanjkljaj.

Najpomembnejši izvozni in uvozni trgi so nemški, slovaški, ruski in kitajskih (Češka 2008).

Kar pa se tiče *blagovne menjave s Slovenijo* so bile v prvih osmih mesecih leta 2007 največje postavke v slovenskem izvozu v Češko republiko naslednje: zdravila za prodajo na drobno (14,7 odstotka), osebni avtomobili ter druga motorna vozila za prevoz ljudi (8,2 odstotka). Največji izvozniki v prvih sedmih mesecih leta 2006 so bili: Krka d.d., Lek d.d., Gorenje d.d., Kovintrade d.d., Boxmark Leather d.o.o. in Impol.

Tabela 5.9: Blagovna menjava Slovenije s Češko

leto	izvoz (v mio EUR)	uvoz (v mio EUR)	saldo (v mio EUR)
2003	204,847	308,045	-103,198
2004	244,547	345,066	-100,519
2005	320,472	379,695	-59,223
2006	391,426	401,932	-10,506
2007	328,703*	320,928*	7,775*

Vir: Urad RS za statistiko 2008

OPOMBE(2007): * Podatki za obdobje januar-avgust 2007.

V uvozu iz Češke republike so v prvih osmih mesecih leta 2007 prevladovali naslednji proizvodi: osebni avtomobili in druga motorna vozila za prevoz ljudi (5,9 odstotka), deli ter pribor za traktorje, tovornjake in avtobuse (4,1 odstotka), televizijski sprejemniki (3,7 odstotka). Največji uvozniki v prvih sedmih mesecih leta 2006 so bili: Merkur d.d., Porsche Slovenija d.o.o., Revoz d.d., Istrabenz-Gorenje d.o.o. in Kovintrade (Češka 2008).

Socio-kulturno okolje

Socio-kulturno okolje predstavlja eno ključnih dimenzij mednarodnega poslovnega okolja. S socio-kulturnim okoljem mislimo na različna družbeno socialna stališča in kulturne vrednote. Kultura pomeni predvsem skupek dosežkov in vrednot človeške družbe in je rezultat človekovega delovanja in ustvarjanja. Potem ko se uveljavi prehaja in generacije v generacijo in determinira vrednote, stališča in obnašanje posameznikov in družbe. Koncept kulture predstavlja obvladovanje razlik v jeziku, veri, vrednotah, izobrazbi, stališčih, družbeni organiziranosti in navadah med dvema narodoma. Ker je pri poslovanju ključno delo in odnos z ljudmi, je dobro poznavanje

socio-kulturnega okolja države v katero vstopamo, ključnega pomena pri uspehu vstopa na tuj trg.

Češka meri 78.864 kvadratnih kilometrov in ima 10,2 milijona prebivalcev. Število prebivalcev ostaja nespremenjeno že 20 let, v zadnjih letih pa se je zaradi hitrejšega upada rojstev začelo celo malenkostno zmanjševati. Etnična sestava prebivalstva je po izgonu velike nemške manjšine po drugi svetovni vojni dokaj enotna (Čehov je 94,4 odstotka). Kar 40 % Čehov je ateistov, od religij pa je najbolj razširjena rimsko-katoliška vera kateri pripada 39 % prebivalstva. 5 % je protestantov in 3 % pravoslavcev.

Uradni jezik je češki, kot poslovni se uporabljata nemški in angleški. Znanje nemščine je koristno, saj je starejša generacija praviloma ne govori dobro angleško. (Češka 2008). Razširjenost in poznavanje angleškega jezika sta med elektroenergetskimi podjetji kar pogosti, oziroma skorajda že pravilo. Predvsem velja to za podjetja, ki imajo veliko stikov z tujimi partnerji, kot so upravljalec prenosnega omrežja ČEPS, organizator trga OTE, borza električne energije PXE in večina proizvajalcev električne energije, ki se ukvarjajo tudi s trženjem le-te preko trgovskih portalov oziroma borze.

Struktura TNI v neki državi je tudi indikator vpliva tujih kultur. Kot je razvidno iz tabele 5.10 je bila največji investitor v Češki Republiki v letu 2006 Nemčija, ki ji sledita Avstrija in Nizozemska. To kaže na prisotnost anglosaksonskih kultur predvsem v okolici Prage, kjer imajo sedež največje svetovne multinacionalke in kamor je praviloma usmerjenih največ tujih investicij. Ljudje so se zato primorani naučiti tujih jezikov, uvesti evropski delovni čas, skratka privzeti neke splošno sprejete »evropske« norme in navade (CESTAT 2008).

Tabela 5.10: Tuje neto investicije v Češki Republiki po državah

v mio CZK

Država	Znesek TNI v letu 2006
<i>Nemčija</i>	26.176,1
<i>Avstrija</i>	18.913,8
<i>Nizozemska</i>	14.951,0
<i>Ciper</i>	12.509,8
<i>Velika Britanija</i>	11.877,3
<i>Slovaška</i>	6.289,3
<i>Francija</i>	6.132,5
<i>ZDA</i>	5.498,3
<i>Poljska</i>	3.064,1
<i>Japonska</i>	2.677,2

Vir: CESTAT, 2008

Tehnološko okolje

Tehnološko okolje vsebuje institucije in aktivnosti, ki ustvarjajo nova znanja in tehnologije ter jih prenašajo v nove proizvode, procese in materiale. Velik in hiter tehnološki napredek je povzročil razvoj informacijske tehnologije zaradi katere je poslovni svet postal hitrejši, bolj dinamičen, obseg informacij pa neomejen. Internet in druge komunikacijske tehnologije so omogočile podjetjem hiter dostop do informacij, učinkovito komuniciranje in možnost uporabe interneta kot nove oblike tržne poti.

Na Češkem je elektronsko poslovanje zelo razširjeno. Vsa velika podjetja imajo dostop do interneta, enako velja tudi za 78% malih in srednjih podjetij do 100 zaposlenih. Dostopnost do interneta se razlikuje tudi po gospodarskih panogah. Skoraj vsa podjetja v bančništvu, zavarovalništvu, prometu, skladiščenju in proizvodnji potrošnega blaga imajo dostop do interneta. Najmanjša uporaba interneta je v kmetijstvu, gozdarstvu, tekstilni in obutveni panogi (Češka 2008).

Internet in elektronska pošta kot oblika komunikacije sta v panogi elektrogospodarstva na Češkem zelo razširjeni in v vsakodnevni uporabi, pogosto

tudi kot oblika tržne poti v smislu objavljanja razpisov za nakup oziroma prodajo električne energije. Vabilo k oddaji ponudbe se ponavadi pošlje prek elektronske pošte, saj le-ta omogoča hitrejšo in enostavnejšo možnost za sklenitev posla, ki je kasneje, če pride do realizacije, potrjen prek telefona, šele nato sledi podpis pogodb v fizični obliki.

5.2.2 Analiza konkurence

Za uspešno izvedbo SWOT analize je pomembno, da najprej opravimo analizo konkurence trga na katerega vstopamo. Analiza konkurence je namreč sestavni del SWOT analize, saj gre v bistvu za del analize zunanjega okolja, namreč za tisti del, kjer pridobivamo informacije o bodočih konkurentih. In prav konkurenca je eden izmed najpomembnejših dejavnikov zunanjega okolja.

V osnovi ima analiza konkurence tri glavne cilje (Pearce 1991):

- opredeliti sedanje in bodoče konkurente,
- ugotoviti potencialna gibanja pri konkurentih,
- pomagati podjetju razviti učinkovito konkurenčno strategijo.

Pri tem je pomembno poudariti, da moramo pri analizi konkurence biti posebej pozorni na dejstvo, da ne bomo proučevali le največje in trenutno najpomembnejše konkurente, ampak tudi tiste, ki jih morda danes podcenjujemo. Zaradi vsakodnevnih sprememb v panogi in v okolju podjetja se namreč spreminjajo tudi ugotovitve že narejenih analiz konkurence. Skratka, proces analiziranja konkurence je nujno potreben in mora biti stalno prisoten.

Glavni konkurent HSE-ja na češkem trgu je češki energetska gigant ter monopolist ČEZ. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1992, ustanovitelj ter tudi večinski lastnik (67,6 %) podjetja pa je država. V letu 2003 je nastala skupina ČEZ, ki jo skupaj sestavlja 94 podjetij, ki opravljajo dejavnost proizvodnje in prodaje električne energije, toplote, pridobivanja premoga, telekomunikacij, znanstvenih raziskav na področju jedrske tehnologije, ter dejavnosti izgradnje, vzdrževanja in doinštalacije elektrarn. Skupina ČEZ je v letu 2003 kupila večinski delež v petih od osmih čeških distribucijskih podjetjih, poleg tega ima 34 % lastniški delež v ČEPS-u, podjetju za prenos

električne energije. S tem njen primat na češkem energetske trgu ni vprašljiv, saj je prisotna pri vseh dejavnostih povezanih z električno energijo, torej proizvodnji, prenosu in distribuciji (ČEZ 2008).

Podjetje proizvede okoli 75 % vse proizvedene električne energije na Češkem, kar zneso približno 60 TWh na leto. Električno energijo pridobiva iz dveh jedrskih elektrarn, 15-ih termoelektrarn, 34-ih hidroelektrarn, dveh vetrnih elektrarn in ene sončne elektrarne.

ČEZ želi postati vodilna energetska družba v centralni in jugovzhodni Evropi. Njen »osvajalski« pohod na Balkan se je začel v letu 2005, ko je podjetje kupilo tri distribucijska podjetja v Bolgariji in eno distribucijsko podjetje v Romuniji. V letu 2006 je kupilo dve poljski termoelektrarni s skupno inštalirano močjo 830 MW in kasneje še termoelektrarno Varna v Bolgariji z inštalirano močjo 1.260 MW. V juliju 2008 je postalo 50 % lastnik turškega distribucijskega podjetja Sedas, ki z električno energijo oskrbuje 1,3 milijone strank. Podjetje sodeluje na vseh pomembnejših razpisih za nakup energetskih objektov na področju centralne in jugovzhodne Evrope.

ČEZ dobavlja električno energijo skoraj 9 milijonom strank, kar ga uvršča na osmo mesto med vodilnimi evropskimi energetskimi podjetji (ČEZ 2008).

Poleg ČEZ-a se s trgovanjem z električno energijo ukvarjajo še distribucijska podjetja, ki niso v lasti ČEZ-a, kot npr. Praška energetika, ki oskrbuje z električno energijo glavno mesto Praga, toplotarne in manjša podjetja, katerih dejavnost je izključno trgovanje z električno energijo (ERU 2005).

Najpomembnejše tuje podjetje prisotno na češkem energetske trgu je nemški energetski velikan E.ON. Ta ima v rokah dve češki distribuciji in spada skupaj s ČEZ-om in Praško energetiko med tri največje dobavitelje energije na Češkem. Analiza konkurence je še pokazala, da so praktično vsi naši partnerji iz Nemčije, Švice in Avstrije ter tudi sosednjih držav Češke, prisotni na češkem trgu. Vsa ta podjetja, in teh je veliko, pa imajo skupaj le do 10 % tržni delež (Czech Republic – country profile 2004).

5.2.3 SWOT analiza vstopa na češki trg

Analizo notranjega in zunanjega okolja združimo v tako imenovani SWOT matriki. Le-ta je zelo učinkovit način identificiranja prednosti in slabosti, kot elementov analize notranjega okolja ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz analize zunanjega okolja. Priskrbi nam informacije, ki nam pomagajo prepoznati vire in sposobnosti podjetja napram konkurenčnem okolju, v katerem le-to deluje. Pomaga nam, da osredotočimo aktivnosti podjetja na tista področja, kjer smo močni in kjer ima naše podjetje največje priložnosti.

SWOT analiza vstopa podjetja HSE na češki trg električne energije (glej tabelo 5.11), je kot pomembno prednost podjetja, izpostavila dobro izobražen in učljiv mlad kader ter pripravljenost vodstva podjetja za internacionalizacijo.

Kot že rečeno, so ključ dobrega poslovanja ustrezni kadri. Kadri so tisti, ki izpeljejo internacionalizacijo, vodstvo pa tisto, ki mora dati pobudo zanjo in v njej videti vizijo rasti in razvoja podjetja.

Z vidika človeških virov, kot največjega potenciala podjetja, pa se je kot največja prednost podjetja HSE pokazala možnost zaposlitve sodelavca, državljana Republike Češke in Slovenije, ki v Pragi, glavnem mestu Češke, živi že več kot deset let. To pomeni, da pozna lokalne navade, češko kulturo in predvsem češki jezik.

Večina uglednih strokovnjakov, ki se ukvarjajo s problematiko medkulturnih razlik in pomenom razumevanja lokalnega okolja v katero podjetje vstopa, bi se strinjala, da je zaposlitev delavca, ki živi v lokalnem okolju in je hkrati po narodnosti državljani države podjetja, ki ga je zaposlilo, praktično največja prednost, ki jo lahko neko podjetje ima. Velikokrat podjetja sicer zaposlijo lokalne delavce, vendar imajo z njimi probleme, ker so le-ti zaradi medkulturnih razlik, vajeni drugačnega načina dela, razmišljanja, itd. V našem primeru s tem ne bomo imeli problemov, ker je naš potencialni sodelavec večino svojega življenja preživel v Sloveniji.

Tabela 5.11: SWOT analiza vstopa podjetja HSE na češki trg električne energije

PREDNOSTI: • <i>pripravljenost posloводства za internacionalizacijo poslovanja</i> • <i>možnost zaposlitve sodelavca z dvojnimi državljanstvom, ki pozna lokalno kulturo in navade in govori tekoči češki in slovenski jezik</i> • <i>mlad, izobražen in učljiv kader</i> • <i>bogate izkušnje HSE-ja na področju vstopa na trge električne energije drugih evropskih držav (Nemčija, Avstrija, Švica, Italija, Madžarska);</i>	SLABOSTI: • <i>podjetje HSE je na češkem trgu električne energije nepoznano;</i> • <i>podobnost imena podjetja, torej HSE (Holding Slovenske elektrarne) z lokalno bolj poznanim slovaškim podjetjem SE (Slovenske elektrarne);</i> • <i>HSE na Češkem nima lastnih ali zakupljenih proizvodnih objektov kar mu zmanjšuje fleksibilnost napram lokalnim oziroma drugim partnerjem, ki le-te imajo;</i> • <i>trgovanje omejeno le na Češko in češko/nemško mejo, saj v ostalih sosednjih državah Češke HSE ne more poslovati, ker nima za to izpolnjenih pogojev</i>
PRILOŽNOSTI: • <i>socio-kulturno okolje Češke je precej podobno našemu, slovenskemu;</i> • <i>Češka je članica EU in hkrati druga najbolj razvita nova članica;</i> • <i>Češka bo imela, sodeč po napovedih, še vsaj do leta 2015 viške električne energije;</i> • <i>z ustanovitvijo nove borze električne energije PXE, se je povečala transparentnost trgovanja z električno energijo;</i> • <i>nakup in izvoz električne energije iz Češke v sosednjo Slovaško, ki bo od leta 2009 naprej postala velika uvoznica električne energije (predpogoj - ustanovitev podjetja na Slovaškem)</i>	NEVARNOSTI: • <i>spremembe cenovnih nivojev električne energije med Češko in Nemčijo;</i> • <i>uvedba izvoznih fee-jev na mejah s sosedami;</i> • <i>visoke cene prenosnih kapacitet na mejah;</i> • <i>monopol s strani največjega češkega energetskega podjetja ČEZ, ki ima večinski tržni delež in je tako imenovani "market maker" – oblikuje cenovne nivoje električne energije na Češkem</i>

Vir: lastna analiza

Nezanemarljiva prednost pa so vsekakor tudi bogate izkušnje, ki jih je podjetje HSE v preteklih šestih letih nabralo pri internacionalizaciji poslovanja v mnoge evropske države.

Iz izkušenj, ki jih imamo s poslovanjem v drugih državah, lahko rečemo, da je največja slabost ta, da podjetje v državi kamor vstopa, nima lastnih proizvodnih kapacitet. To pomeni, da je odvisno od tega koliko električne energije lahko v danem trenutku kupi na trgu. To podjetju precej zmanjša fleksibilnost, saj bi se v primeru, da bi imelo lastne proizvodne kapacitete, lahko odločalo (v odvisnosti od razmer in cen na trgu) ali bo, v primeru dolgoročne prodajne pogodbe, energijo, ki jo mora dobaviti partnerju, kupilo na trgu (ko je trenutna cena pod proizvodnimi stroški proizvodnega objekta) oziroma jo bo proizvedlo samo (ko je trenutna tržna cena nad proizvodnimi stroški objekta).

V kolikor podjetje, ki nima lastnih proizvodnih kapacitet, proda energijo za daljše časovno obdobje po fiksni ceni tvega, da se bo cena električne energije na trgu toliko spremenila, da bo moralo le-to kupovati po višji ceni kot jo je prodalo, saj mora partnerju v vsakem primeru dobaviti električno energijo. Seveda, bi se lahko podjetje za primer dviga cene električne energije zavarovalo s terminskimi pogodbami. Vendar pa je na Češkem trg terminskih pogodb slabo razvit in zaenkrat nelikviden, kar otežuje izvedbo dolgoročnih poslov, saj gre pri njih v takem primeru za velik riziko, povezan s spremembo cene.

Podjetje HSE je v času odločanja o vstopu na češki trg električne energije analiziralo tudi možnost nakupa proizvodnih kapacitet na področju Češke. Ugotovilo je, da je največji češki proizvajalec ČEZ lastnik praktično vseh ključnih energetskega objektov na Češkem, ostali proizvajalci pa so z dolgoročnimi pogodbami zavezani, da večino proizvedene električne energije prodajo ČEZ-u. Le-ta je ključni akter vsega dogajanja na češkem energetskega trgu in prodor tujih podjetij na češki trg je zato precej otežen. Dokler so ambicije podjetja, ki vstopa na ta trg, omejene zgolj na trgovanje na veleprodajnem trgu, je stvar izvedljiva, vse kar je več od tega, pa se brez neke vrste partnerstva s ČEZ-om, težko uresniči. Prav monopolni položaj ČEZ-a, o katerem, je bilo več govora v analizi konkurence, je tudi ena izmed slabosti omenjenih v SWOT analizi. Predvsem gre tu za možnost vplivanja na spremembo

nivoja cene na češkem trgu, kar se je v zadnjem letu pokazalo za upravičeno bojazen.

Izmed priložnosti bi zagotovo izpostavila dejstvo, ki pravi, da bo imela Češka viške električne energije še vsaj do leta 2015. Ob nenehni rasti porabe električne energije in dragih investicijah v nove proizvodne objekte je to prav gotovo velik plus. Tudi umeščenost Češke med Nemčijo na eni in Slovaško na drugi strani, je zagotovo pomemben faktor izbire Češke za nadaljnje širjenje poslovanja HSE. Nemčija je najbolj likviden evropski trg zato lahko na Češkem kupljeno električno energijo brez problemov prodamo v Nemčijo oziroma Avstrijo, ali jo pripeljemo v Slovenijo. Slovaška je morala v pristopnih pogajanjih z Evropsko unijo obljubiti, da bo zaprla dva 440 MW bloka jedrske elektrarne Bohunice. Zaradi tega bo s koncem leta 2008 postala neto uvoznica električne energije. Možnost nakupa električne energije na Češkem in prodaje le-te na Slovaškem, vidimo kot eno izmed pomembnih poslovnih priložnosti podjetja HSE. Da bi se to lahko uresničilo bomo sicer morali, glede na obstoječo slovaško zakonodajo, na Slovaškem odpreti svoje podjetje.

Največja nevarnost, na katero pa posamezno podjetje nima nikakršnega vpliva, je sprememba cenovnih nivojev med dvema državama. Ko se je HSE odločal o vstopu na češki trg električne energije, je pomembno vlogo za to odločitev odigralo dejstvo, da so bile cene električne energije na Češkem v povprečju za pet evrov nižje kot v Nemčiji. V času nastajanja magistrske naloge se je to dejstvo spremenilo, saj so se češke cene velikokrat približale nivoju nemških. V prihodnosti se lahko kljub presežkom električne energije na Češkem cene povzpnejo nad nivo nemških, recimo zaradi velikega povpraševanja po električni energiji v sosednji Slovaški. V takšnem primeru bomo morali iskati nove tržne priložnosti, ena izmed takih je že omenjeni nakup na Češkem in prodaja na Slovaško.

5.3 Možne oblike vstopa podjetja HSE na češki trg električne energije

5.3.1 Neposredni uvoz/izvoz

Kot smo lahko spoznali v teoretičnem delu naloge je neposredni uvoz/izvoz osnovni in najenostavnejši način vstopa podjetja na tuji trg, ki je hkrati tudi najmanj tvegan. Vendar pa ima električna energija kot blago toliko specifičnosti, da le-ta brez nekaterih predhodnih dejanj enostavno ni mogoč.

Kvaliteta električne energije izmeničnega značaja je odvisna predvsem od nihanja frekvence in napetosti, posledica tega pa je, da električne energije ni mogoče proizvajati na zalogo, kot tudi ne skladiščiti. To je tudi najpomembnejša lastnost električne energije, po kateri se močno razlikuje od drugih vrst blaga in kot rečeno, zahteva izpolnitev določenih pogojev, da bi bilo trgovanje z električno energijo sploh izvedljivo.

Osnovni pogoj, ki omogoča trgovanje, je ta, da mora biti proizvodnja vsak trenutek usklajena z njeno porabo, kupec pa mora biti vnaprej znan. Ker poraba niha iz trenutka v trenutek, urno, dnevno, mesečno, sezonsko in letno, so za uravnavanje sprememb potrebne drage regulacijske naprave in dovolj velike rezerve v proizvodnih in prenosnih ter distribucijskih kapacitetah. Za pokrivanje porabe ob morebitnih izpadih proizvodnih enot morajo biti vsak trenutek v obratovalni pripravljenosti dovolj velike rezervne zmogljivosti (Gianfrate 2003).

Da bi lahko neko podjetje izvozilo/uvozilo električno energijo iz/v neko državo mora imeti z upravljalcem prenosnega omrežja (UPO) iz obeh državah, sklenjeno pogodbo o pristopu do omrežja. Ta podjetju dovoljuje, da pošilja UPO-tu tako imenovane vozne rede, s katerimi napove količino in produkt električne energije, ki bo v določenem časovnem obdobju, šel skozi omrežje UPO-ta. Brez tega je prenos električne energije nemogoč.

Od zakonodaje določene države je odvisno kdaj lahko podjetje, ki se ukvarja s trgovanjem z električno energijo, podpiše pogodbo z UPO-tem. V nekaterih državah za to ni nobenega predpogoja (Nemčija, Švica), v nekaterih je potrebno pri

državnemu energetskega regulatorju predhodno pridobiti licenco za trgovanje (Poljska), spet v tretjih je treba najprej ustanoviti podjetje oziroma podružnico v njihovi državi, in šele ta lahko zaprosi za licenco za trgovanje z električno energijo. Ko podjetje pridobi licenco, lahko šele podpiše pogodbo z UPO-tem. Tak je tudi primer Češke.

Trgovanje z električno energijo ima poleg opisane še eno posebnost, to so prenosne kapacitete na meji med dvema državama. Te so ponavadi v lasti sistemskih operaterjev sosednjih držav, ki si jih delita na pol. V preteklosti sta operaterja razdelila kapacitete med zainteresirane udeležence po sistemu »pro rata« in to brezplačno. V zadnjih letih pa je trgovanje z električno energijo postalo zelo donosen posel s katerim se ne ukvarjajo več le podjetja, ki proizvajajo električno energijo ampak tudi mnoge banke in druge finančne institucije. Posledica tega je, da električna energija pogosto zamenja lastnika in prehaja iz ene v drugo državo. Ker pa so tudi prenosne poti po kateri potuje električna energija omejene, so se UPO-ti odločili, da bodo prenosne kapacitete prodajali. Da bi bil način razdeljevanja čimbolj pošten, so se odločili za sistem avkcij. Avkcije za prenosne kapacitete na mejah potekajo na vseh tistih mejah, kjer povpraševanje po kapacitetah presega ponudbo.

To pomeni, da lahko neko podjetje izvozi električno energijo v drugo državo samo v primeru, da predhodno kupi prenosne kapacitete na meji. Da bi lahko kupilo kapacitete, pa mora sodelovati na avkcijah. In tudi za sodelovanje na avkcijah obstajajo določeni predpogoji, od katerih je najbolj pomemben ta, da ima podjetje vsaj na eni strani meje med dvema državama, podpisano pogodbo z UPO-tom. To pa nas pripelje spet na začetek, torej k pogojem, ki jih mora podjetje izpolnjevati, da lahko to pogodbo sploh podpiše.

Obstaja pa še ena možnost, ki se jo namerava podjetje HSE posluževati, preden bo izpolnilo pogoje za podpis pogodbe s češkim sistemskim operaterjem. Kot sem že povedala, lahko podjetje sodeluje na avkcijah za čezmejne prenosne kapacitete, če ima vsaj na eni strani meje sklenjeno pogodbo z UPO-tom. V Nemčiji ima HSE sklenjeno pogodbo o dostopu do omrežja z vsemi štirimi prenosnimi operaterji in potemtakem lahko sodeluje na avkcijah za prenosne kapacitete na češko/nemški meji. Vendar pa v primeru, da je podjetje HSE na avkciji uspešno in dobi prenosne

kapacitete, le-teh ne more izkoristiti, ker ne more poslati češkemu UPO-tu voznih redov. Kar lahko naredi je to, da te kapacitete prenese na enega od svojih partnerjev, ki imajo s češkim operaterjem podpisano pogodbo o dostopu do omrežja. Ta partner mu potem v svojem imenu pošilja vozne rede češkemu operaterju. Seveda mora HSE to uslugo partnerju plačati. Poleg plačila usluge ima tako izveden posel še eno slabost in sicer to, da ima naš partner pregled nad vsemi našimi posli ter hkrati ve, kdo vse so naši poslovni partnerji.

5.3.2 Članstvo na češki borzi električne energije OTE in PXE

Borza je osrednje mesto, kjer se na organiziran način srečujeta ponudba in povpraševanje po električni energiji. Prvenstveni ekonomski vlogi organiziranega trga sta transparentnost cen instrumentov, s katerimi se trguje, ter zavarovanje oziroma zaščita pred tveganji. Ker proizvedene električne energije ni mogoče skladiščiti, mora biti proizvodnja vsak trenutek usklajena z njeno porabo, kupec pa mora biti znan vnaprej. Prav tem pogojem sledi borza za trgovanje z električno energijo, ki načrtuje trgovanje vnaprej. Osrednja naloga borze je torej, na organiziran način soočiti ponudbo in povpraševanje po električni energiji ter prikazati delovanje tega javno in nepristransko, pri čemer sklepanje pogodb po določenih cenah ni več skrivnost (Gianfrate 2003).

Na borzi se trguje s fizičnimi in finančnimi proizvodi. Fizični so tisti, kjer sta temeljna proizvoda električne energije običajno izražena v MWh in moč v MW ter finančni kamor prištevamo terminske posle, zamenjave, finančno terminske pogodbe, opcije,...

Poleg te delitve lahko posle delimo tudi na tiste, ki jim sledi dejanska fizična dobava električne energije, in tiste, kjer sledi le finančna poravnava brez dejanske fizične dobave.

Fizični posli se nanašajo na transakcije, kjer ob pogodbeno določenem času dejansko sledi dobava in poraba električne energije. To pomeni, da je treba opredeliti mesto, čas in mehanizem dobave, kar pomeni izhodišče za določanje cene.

Finančni posli pa vključujejo terminske posle, finančno terminske pogodbe, opsijske pogodbe in vse drugo, kjer je cena izvedena iz cene osnovne dobrine (to je v tem

primeru električna energija) in kjer ni nujno, da v končni fazi pride do fizične dobave, saj je poravnava obveznosti iz pogodb lahko samo finančna. Tovrstne finančne pogodbe se uporabljajo predvsem za zavarovanje tveganj, povezanih s fizično dobavo, včasih pa stranke vstopajo v finančne posle tudi iz špekulativnih namenov (Gianfrate 2003).

Na borzi električne energije se trguje izključno s standardiziranimi proizvodi. Standardni bloki ur obsegajo določeno število ur neprekinjene dobave električne energije za naslednji dan. Najpogosteje se trguje z naslednjimi standardizirani proizvodi (Podjed 2002):

- Pasovna energija (baseload) je dobava električne energije konstantne moči 1 MW v bloku ur od 00:00 do 24:00 na katerikoli naslednji dan v letu. Osnovna količinska enota en lot tega proizvoda znaša 24 MWh.
- Trapezna energija (peakload) je dobava električne energije konstantne moči 1 MW v času največje obremenitve na določen delovni dan. Na večini evropskih borz štejejo za trapezno energijo blok ur od 08:00 do 20:00. V tem primeru osnovna količinska enota en lot tega proizvoda znaša 12 MWh. Trapezna energija ni predmet trgovanja za nedelovne dni, državne praznike in druge dela proste dni.
- Urna energija (single hours) pomeni trgovanje s 24 urami enega dneva. Osnovna količinska enota en lot tega proizvoda znaša 1 MWh, dan dobave pa je lahko katerikoli dan v letu.
- Nočna energije (off-peak) pomeni dobava električne energije konstantne moči 1 MW v bloku ur od 22:00 do 06:00, pri čemer je osnovna količinska enota en lot tega proizvoda 8 MWh.

Kot mnoge evropske države ima tudi Češka svojo borzo električne energije oziroma od lanskega leta kar dve. Energetski zakon, sprejet leta 2000, je določal tudi ustanovitev organizatorja trga in borze električne energije. Ti dve funkciji opravlja v letu 2001 ustanovljen OTE, ki je hkrati češka borza električne energije in organizator trga (Czech Energy Act 2000).

Organizator trga opravlja številne funkcije, poleg srečevanja ponudbe in povpraševanja, sodita med najpomembnejše funkcije še obračun in poravnava

sklenjenih poslov ter javno objavljane cen. Pri tem mora organizator upoštevati načela transparentnosti, nediskriminatornosti in učinkovitosti ob ustvarjanju čim večje likvidnosti trga. Med prednosti trgovanja na organiziranem trgu lahko prištevamo:

- zaščito pred finančnimi tveganji,
- prosto oblikovanje cen s povpraševanjem in ponudbo mnogih udeležencev,
- likvidnost in večjo varnost,
- urejeno in nadzorovano trgovanje glede na vnaprej znana pravila,
- javno objavljane rezultatov trgovanja in borznih indeksov, kar omogoča individualne analize in napovedi gibanja cen,
- možnost optimalnega načrtovanja proizvodnje in porabe električne energije (Podjed 2002).

Ker je funkcija organizatorja trga med drugim tudi ta, da obračunava in poravnava sklenjene posle ter evidentira bilateralne pogodbe, mora vsak udeleženec trga električne energije na Češkem z OTE-jem obvezno podpisati pogodbo. Predpogoj za podpis take pogodbe pa je pridobitev licence za trgovanje z električno energijo.

Na OTE-ju se torej dnevno beležijo vsi bilateralni posli, ki so bili na določen dan sklenjeni na območju Češke. Vsak udeleženec trga je obvezan poslati obvestilo o sklenjenem poslu OTE-ju, ki v povezavi z operaterjem trga ČEPS-om, skrbi tudi za poravnavo odstopanj od vozniških redov in finančno poravnavo le-teh.

V sklop nalog organizatorja trga spada tudi organiziranje borze električne energije ter objavljane tržnih gibanj na področju električne energije. V primerjavi z drugimi borzami se je vse do letos na OTE-ju lahko trgovalo le za dan vnaprej. Pred kratkim je borza razširila seznam svojih produktov vendar je kljub temu likvidnost borze še vedno zelo majhna in se kljub vedno večjemu številu udeležencev na trgu, ne povečuje.

Odgovor na to je bila ustanovitev nove borze z električno energijo PXE. Na borzi, ki deluje od lanskega julija, se je najprej lahko trgovalo z mesečnimi produkti, kasneje pa je uvedla tudi dnevno trgovanje. Cene produktov borze so, z razliko od OTE-ja, v evrih. Borza je kar hitro pridobila člane, večinoma tuja energetska podjetja, ki se

ukvarjajo tudi s trgovanjem z električno energijo na Češkem, ki upajo, da bodo lahko energijo kupovali bolj transparentno kot doslej. Doslej je namreč glavni češki proizvajalec ČEZ enkrat letno organiziral avkcije, kjer je na letnem nivoju prodal velik del svoje proizvodnje. Odslej pa naj bi večji del lastne proizvodnje prodal preko PXE-ja. Kljub drugačnim pričakovanjem, pa je ravno slaba likvidnost glavni problem PXE-ja. Mnenje mnogih udeležencev in poznavalcev trga je, da je češki trg premajhen, da bi na njem lahko uspešno delovali dve borzi.

Naše podjetje bo torej moralo postati član OTE-ja, saj to zahteva lokalna zakonodaja (Czech Energy Act 2000). Odločilo pa se je, da bo postalo tudi član nove borze PXE-ja, predvsem zaradi možnosti trgovanja z dolgoročnimi terminskimi pogodbami ter večjega števila produktov trgovanja (dan, mesec, leto). Glede na to, da je bila sprejeta odločitev, da bo največje češko energetska podjetje ČEZ večino lastne proizvedene električne energije prodalo prek PXE-ja, je mogoče pričakovati večjo likvidnost ter transparentnost poslovanja omenjene borze napram OTE-ju. Načeli likvidnosti in transparentnosti pa sta dve od osnovnih načel borznega trgovanja. Transparentnost pomeni pregledno, jasno in javno poslovanje za vse udeležence trga ter javno objavo tržnih gibanj, likvidnost borze pa je vsekakor najbolj pomembna lastnost, saj omogoča, da lahko na borzi v vsakem trenutku kupiš oziroma prodaj električno energijo. Likvidnost hkrati ublaži nenavadne spremembe obsega ponudbe in povpraševanja brez pretiranih nihanj cen pri čemer nihče od udeležencev ne sme imeti prevelikega vpliva na oblikovanje cene na trgu.

Če hoče podjetje HSE postati del češkega energetskega trga mora nujno postati tudi član OTE-ja. Če naj postane član OTE-ja mora pri češkem regulatorju trga pridobiti licenco za trgovanje. Da lahko zaprosi za licenco za trgovanje pa mora ustanoviti na Češkem lastno podjetje, saj lahko le češko podjetje zaprosi za licenco za trgovanje.

5.3.3 Ustanovitev lastnega podjetja

Ustanovitev lastnega podjetja v tujini spada med investicijske oblike vstopa na tuje trge pri katerih podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuj trg. Motivi za ustanovitev podjetja v tujini se lahko nanašajo na izkoriščanje stroškovnih prednosti okolja tuje države (resursno usmerjene naložbe) ali na izkoriščanje tržnega potenciala države (tržno usmerjene naložbe), kar vse vodi k osnovnemu profitnemu motivu.

Odločitev o ustanovitvi lastnega podjetja na Češkem v resnici ni bila odločitev ampak bolj nuja, ki izhaja iz češkega energetskega zakona, ki pravi, da lahko samo češko podjetje zaprosi za licenco za trgovanje z električno energijo, ki je predpogoj za kakršnokoli tržno aktivnost na področju trga električne energije. To pomeni, da je podjetje HSE sprejelo odločitev o ustanovitvi podjetja v trenutku, ko se je odločilo, da želi trgovati na češkem trgu z električno energijo (ERU 2000).

Po skrbni preučitvi vseh vidikov ustanovitve podjetja, se je podjetje HSE odločilo, da bo na Češkem odprlo podružnico. Podružnica ni samostojna pravna oseba ampak je del matičnega podjetja. Za obveznosti, ki nastanejo s poslovanjem podružnice, odgovarja matično podjetje z vsem svojim premoženjem. Kljub temu, pa ima podružnica svoj račun in vodi računovodstvo analogno kot matično podjetje. Enako plačuje vse davke, ki izhajajo iz njenega poslovanja, njen izkaz pa je konsolidiran v izkaz skupine HSE.

Ustanovitev podružnice bo izpeljala češka odvetniška firma, ki bo poskrbela za pravne in organizacijske vidike ustanovitve podružnice, seveda v sodelovanju z matičnim podjetjem. Ta bo na razpolago dala tudi svoj naslov, ki bo hkrati naslov podružnice. Poleg odvetniške firme bo moralo podjetje HSE na Češkem poiskati tudi računovodski servis, ki bo skrbel za knjiženje računov in izdelavo končnih bilanc poslovanja. Vsa plačila v zvezi s poslovanjem podružnice bodo potekala direktno iz Slovenije.

Skupaj z odločitvijo za ustanovitev podružnice se je HSE odločil, da bo pogodbeno zaposlil sodelavca na Češkem, ki bo s svojo prisotnostjo na lokalnem trgu pomagal

pri urejanju tekočih poslovnih zadev in pripomogel k boljšemu poslovanju podjetja. Trgovanje prek borze in trgovskih portalov ter strateške odločitve glede nakupa oziroma prodaje električne energije bodo še vedno potekale iz Slovenije. Glavne naloge lokalnega sodelavca bodo skrb za vzdrževanje stikov, organizacija poslovnih obiskov, poročanje o razmerah na trgu, spremljanje zakonodajnih novosti s področja električne energije, lobiranje itd.

5.4 Izbira najprimernejše oblike vstopa na češki trg električne energije

Izbira ustreznega načina vstopa na tuji trg je v veliki meri odvisna od vlagateljevih razlogov za širjenje poslovanja v tujino. Pri tem je treba seveda upoštevati zlasti naslednje dejavnike; ali je podjetje že vpeto v mednarodno okolje, kakšno vrsto dejavnosti opravlja, ali obstajajo določena političnega tveganja ter administrativne ovire pri vstopu na tuj trg ali so potrebna določena tehnološka oziroma specialistična znanja, ipd. Načeloma pa velja, da za tujega vlagatelja noben način oziroma oblika vstopa na mednarodni trg ni boljši ali slabši od drugega, temveč je vse odvisno od konkretnih namenov, ki jih ima vlagatelj in okoliščin, s katerimi je soočen.

Analizirali smo tri načine kako bi lahko podjetje HSE vstopilo na češki trg električne energije. Kot večina podjetij, smo najprej analizirali najenostavnejši način, to je uvoz/izvoz električne energije. Vendar pa smo zaradi specifičnosti in posebnosti električne energije kot blaga, že pri tej obliki naleteli na vrsto pogojev, ki jih bo moralo podjetje HSE izpolniti, če bo želelo izvažati/uvažati električno energijo v/iz Češke.

Tudi ko smo se seznanili s zahtevami, ki so postavljene pred podjetje, ki želi postati član organizatorja trga oziroma borze z električno energijo OTE ali PXE, smo prišli do spoznanja, da izbira najprimernejše oblike vstopa na češki trg, sploh ni izbira. Podjetje, ki želi vstopiti na češki trg električne energije mora namreč izpolniti določene pogoje, ki mu jih nalaga češki energetski zakon. Ko ga podrobno preberemo, nas le-ta vodi do naše tretje oblike vstopa na češki trg, to je, do ustanovitve podjetja, ki v tem primeru postane prvi korak na poti k temu, da postanemo udeleženec trga na Češkem.

Čeprav spada ustanovitev podjetja v tujini med zahtevnejše faze internacionalizacije podjetja, smo pri analizi vstopa HSE-ja na češki trg prišli do spoznanja, da je v našem primeru stvar postavljena na glavo. Podjetje, ki želi postati udeleženec trga električne energije na Češkem, mora najprej pridobiti licenco za trgovanje z električno energijo, ki jo izdaja češki regulator energetskega trga. Licenco lahko pridobi samo podjetje s sedežem na Češkem. Kar z drugimi besedami pomeni, da bo moralo podjetje HSE najprej ustanoviti podjetje na Češkem. Ko bo podjetje ustanovljeno bo le-to zaprosilo za izdajo licence za trgovanje. Licenca za trgovanje bo podjetju HSE oz. njegovemu hčerinskemu podjetju ali podružnici na Češkem, dala možnost, da podpiše pogodbo o članstvu s organizatorjem trga in borzo električne energije OTE-jem. Šele, ko bo podpisana ta pogodba bo lahko podružnica HSE-ja podpisala pogodbo o pristopu do omrežja s češkim sistemskim operaterjem ČEPS-om, ki je bistven poslovni partner pri trgovanju z električno energijo.

Če na kratko povzamemo: da lahko postane tuje podjetje udeleženec trga električne energije na Češkem mora opraviti naslednje korake:

- ustanoviti hčerinsko družbo ali podružnico s sedežem na območju Republike Češke,
- češka hčerinska družba ali podružnica zaprosi češkega energetskega regulatorja (ERU) za izdajo licence za trgovanje z električno energijo,
- ko češka hčerinska družba ali podružnica pridobi licenco za trgovanje, sledi podpis pogodbe o članstvu z organizatorjem trga OTE-jem,
- licenca za trgovanje in podpisana pogodba z OTE-jem sta osnovna dokumenta, ki jih sistemski operater zahteva od svojega partnerja, preden podpišeta pogodbo o pristopu do omrežja na Češkem.

Ko postane češka hčerinska družba ali podružnica član OTE-ja in ima podpisano pogodbo s ČEPS-om lahko končno začne trgovati z električno energijo. Pravimo tudi, da je postane podjetje aktivni udeleženec na trgu električne energije. Biti aktivni udeleženec trga z električno energijo pa pomeni, da lahko podjetje nastopa na avkcijah za čezmejne prenosne kapacitete, izvaža oziroma uvaža električno energijo iz/na področje Češke, kupuje oziroma prodaja električno energijo na borzi električne energije OTE ali PXE, kupuje oziroma prodaja električno energijo znotraj Češke preko elektronskih trgovskih portalov (TFS, ICAP, Spectron,...), kupuje oziroma

prodaja električno energijo bilateralno od svojih čeških poslovnih partnerjev, sodeluje na razpisih za prodajo električne energije, ki jih organizirajo češka energetska podjetja.

Vidimo, da je električna energija kot blago tako specifična, da nam ne pušča možnosti izbire vstopa na tuji trg, temveč nam ga predpisuje. Kar pa ni nujno slabo.

5.5 Poslovni izid češke podružnice

V času nastajanja magistrske naloge smo uspeli vstopiti na češki trg električne energije natanko tako kot je opisano v prejšnjem poglavju. V zelo kratkem času po začetku trgovanja pa so se začele cene na češkem trgu počasi, a vztrajno bližati nemškim cenam. Ravno sprememba cenovnih nivojev je bila v SWOT analizi opisana kot ena izmed potencialnih nevarnosti vstopa na ta trg. Glavni krivec za to spremembo pa je bil nedvomno monopolist ČEZ, ki je zaradi svoje velikosti, brez dvoma glavni akter oblikovanja cene na češkem trgu.

Indikator cene na določenem trgu je cena, ki se oblikuje na borzi električne energije, v kolikor obstaja, oziroma cena na trgovskih portalih, kjer poteka tako imenovano OTC (angl. over the counter) trgovanje. Na teh portalih se ponujajo bloki po 5 MW pasovne energije za katero kupec ponudi eno ceno, prodajalec pa drugo. Nekje na sredi se ponavadi srečata ponudba in povpraševanje in sklene se posel. Ker je ČEZ tako veliko podjetje, ki ima na razpolago velike količine energije, se lahko postavi na obe strani, torej na stran kupca in na stran prodajalca, in tako doseže željeno ceno na trgu.

V zadnjem letu je bila cena na češkem trgu skoraj ves čas enaka nemški ceni, čeprav so dejavniki, ki poganjajo ceno energije v eno ali drugo smer na nemškem trgu popolnoma različni kot na češkem trgu. Prihaja celo do takega absurda, da je cena enaka tudi v primeru, ko je na Češkem nacionalni praznik, torej je poraba manjša, in bi morala biti, po ekonomskih zakonih, tudi cena nižja (to je tudi vzrok, da je cena električne energije ob sobotah in nedeljah toliko nižja kot med tednom).

Zaradi porasta cen električne energije na Češkem je podjetje HSE v prvem letu poslovalo z izgubo. Vzrok izgube je bil nakup prenosnih kapacitet na letni ravni, za katere smo plačali 4 €/MWh, v poprečju pa se je razlika v ceni med trgoma v prvem letu poslovanja gibala nekje okoli 2 €/MWh. Pred izvedbo letnih avkcij je bila cena na češkem trgu nekaj let več kot 5 € nižja od nemške cene, kar je bil tudi eden izmed motivov vstopa na ta trg.

Čeprav ni bil nihče zadovoljen s poslovnim izidom v prvem letu poslovanja smo se iz vsega tega vendarle nekaj naučili. Nikoli ni dobro podcenjevati moči določenega akterja na trgu, predvsem pa ni dobro biti naiven in verjeti, da se opisane situacije pod skupnim okriljem Evropske unije, ne bodo več dogajale. Direktive in predpisi Evropske unije in drugih nadzornih organov so eno, realnost pa povsem nekaj drugega.

6 SKLEP

Gospodarski in politični razvoj po svetu, ki smo mu priča v zadnjih desetletjih, je odprl vrata mnogih držav in na njihovih trgih ustvaril veliko poslovnih priložnosti. Internacionalizacija poslovanja podjetij je postala zaradi soodvisnosti in povezanosti globalne ekonomije tako rekoč samoumevna oz. nujna za preživetje. Če podjetje ne internacionalizira svojega poslovanja ne raste, in če ne raste, propade (Svetličič 2001). Internacionalizacija omogoča rast in razvoj podjetij, rast podjetij pa posledično vpliva na rast celotnega gospodarstva in višjo raven bogastva posamezne države. Večina panog in podjetij, ne glede na njihovo velikost in velikost domačega trga, zato ni imuna na učinke internacionalnega okolja.

Internacionalno delovanje podjetju ne daje samo dostopa do novih trgov ali posebnih virov, ampak tudi dostop do novih informacij in znanja, ki omogočajo dodaten razvoj produktov. Najpomembnejši dejavnik kot vzrok za internacionalizacijo je ponavadi omejenost domačega trga. Le-ta se še posebej hitro pokaže v majhnem gospodarstvu kot je slovensko. Za srednja in mala slovenska podjetja torej ne obstaja dilema za internacionalizacijo ali proti njej. Po mnenju Svetličiča (2006) Slovenija nima nobene druge izbire, kot vlagati v tujini in razvijati slovenske multinacionalke. Zaradi omejenosti slovenskega povpraševanja je odločitev podjetja

za internacionalizacijo nujna, zato so pri tej strategiji širjenja obsega poslovanja pomembna predvsem naslednja tri vprašanja: kdaj je pravi čas za vstop na tuji trg, na kateri tuji trg vstopiti in kakšen način vstopa je najbolj primeren zanj. Pri tem vprašanju gre zlasti za odločitev glede stopnje vpletenosti v tuji trg (npr. za manjšo vpletenost, kot je npr. direkten izvoz, ali večjo obliko vpletenosti, kot je npr. direktna investicija oz. samostojna hčerinska družba na tujem trgu).

S sprejetjem smernic za odpiranje elektroenergetskega trga pred dvanajstimi leti, je Evropska unija spodbudila države članice k izmenjavi električne energije preko nacionalnih meja. Evropska podjetja za oskrbo z električno energijo so se razveselila sprememb, ki jih je prineslo odprtje trga. Z liberalizacijo so dobila nove možnosti in svobodo, da lahko izkoristijo nove trge in posle.

Z odpiranjem elektroenergetskih trgov se je tudi slovensko elektrogospodarstvo srečalo s številnimi spremembami in novostmi. Energetski zakon je prinesel vrsto sprememb med drugim tudi spremembo statusa elektrogospodarskih podjetij. Podjetja za proizvodnjo električne energije po novem nimajo več statusa javnih podjetij, temveč so to gospodarske družbe in kot take na trgu samostojno opravljajo pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. V skladu z Zakonom o gospodarskih družbah je pridobitna dejavnost vsaka, ki se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička (ZGD 2004).

Tudi podjetje Holding Slovenske elektrarne d.o.o. (v nadaljevanju HSE), ustanovljen leta 2001, je gospodarska družba. Podjetje, ki je v stoddstotni lasti države, je Vlada RS ustanovila z namenom, da bi del slovenskih proizvajalcev električne energije skupaj nastopalo na odprtem trgu z električno energijo in si tako povečalo konkurenčnost v primerjavi z cenejšimi proizvajalci iz tujine. HSE je torej državno podjetje, ta pa so znana po tem, da se počasi internacionalizirajo, če sploh. Ker so pod varnim okriljem države, jih k internacionalizaciji ne silijo dejavniki, ki so poglavitni vzrok za internacionalizacijo podjetij na »trgu«, torej ohranjanje konkurenčnosti, želja po rasti in razvoju,...

Podjetje HSE je v tem pogledu nekoliko drugačno. Je namreč eno redkih podjetij na področju infrastrukturnih dejavnosti, ki širi svoje poslovanje tudi prek nacionalnih

meja. Zelo verjeten vzrok za drugačnost v obnašanju napram prevladujočemu vzorcu je v napovedi skorajšnje privatizacije, o kateri se je v medijih že nekajkrat govorilo, pa vedno znova izkazalo, da po mnenju večinskega lastnika, zanjo nikoli ni pravi čas. Srž problema je bržkone v pomanjkanju volje in pripravljenosti za prevzemanje tveganj ter odločnosti za izpeljavo tega, sicer občutljivega in hkrati zahtevnega procesa, do katerega pa bo moralo slej ko prej priti.

Drugi, še pomembnejši vzrok za to »drugačnost«, pa je v pripravljenosti menedžmenta oziroma vodstva podjetja za samo internacionalizacijo. Kot že rečeno, so ključ dobrega poslovanja ustrezni kadri. Kadri so tisti, ki izpeljejo internacionalizacijo, vodstvo pa tisto, ki mora dati pobudo zanjo in v njej videti vizijo rasti in razvoja podjetja. Zaradi obojega in zavedanja priložnosti, ki jih ponujajo na novo nastali trgi električne energije v tujini, je podjetje HSE že prvo leto delovanja začelo z internacionalizacijo poslovanja.

Namen magistrskega dela je bil dokazati, da je za podjetje HSE, ki je v svoji panogi največje v Sloveniji in dosega na slovenskem trgu električne energije največji tržni delež, internacionalizacija poslovanja neobhodna. To je bila tudi ena izmed dveh temeljnih raziskovalnih hipotez, ki se je potrdila. Vzporedno s tem je bil namen dela tudi analizirati, kako močno je internacionalizacija podjetja odvisna od kakovosti človeških virov oziroma obstoječega kadrovskega potenciala podjetja ter pripravljenosti višjega menedžmenta, da ta korak naredi. Potrdila se je tudi druga hipoteza, ki pravi, da je Češka in njen trg električne energije, prava izbira glede nadaljnje internacionalizacije poslovanja podjetja HSE. Cilj naloge pa je bil ugotoviti, kakšna oblika vstopa na češki trg električne energije bi bila za naše podjetje najprimernejša.

Magistrsko delo je za uspeh internacionalizacije potrdilo velik pomen ustreznih kadrovskih virov in pripravljenosti posloводства za internacionalizacijo. Obstoječi kadrovski viri v državnih podjetjih, kot je tudi podjetje HSE, so sicer v povprečju dobro izobraženi vendar popolnoma brez izkušenj v mednarodnem poslovanju, ki je bilo do liberalizacije trga električne energije največkrat stvar izbire. Lahko rečem, da je naše podjetje v tem pogledu prej izjema kot pravilo. Podjetje je ob ustanovitvi zaposlovalo predvsem mlad kader iz obstoječih energetske družbe, ki so po

ustanovitvi HSE-ja postale njegove hčerinske družbe. To je bil visoko izobražen kader, ki se je hitro učil novega »poklica«, to je trženja električne energije, ki je bil takrat tudi za zahodne evropske države, razmeroma nov. Nemški kolegi, od katerih smo se pretežno učili, so imeli s trgovanjem takrat recimo le nekaj letne izkušnje. Brez pretiravanja lahko zatrdim, da ima za tako hitro in uspešno internacionalizacijo podjetja HSE, največje zasluge prav ustrezno izobražen, ambiciozen in sposoben kader.

Podjetje HSE se nujnosti internacionalizacije poslovanja zaveda od začetka svoje ustanovitve pred sedmimi leti, ko je bil eden izmed razlogov njegove ustanovitve tudi trženje električne energije vseh družb v skupini, ne le v Sloveniji, ampak tudi v širšem evropskem prostoru. Zaradi te mednarodne naravnosti je danes podjetje že pomemben igralec na mednarodnih trgih električne energije. Posluje s podjetji iz petnajstih držav, je član najpomembnejših borz električne energije, ima sedem podjetji v tujini, v kratkem pa namerava ustanoviti vsaj še dve. HSE se širi na različna področja Evrope: zahodno, vzhodno, centralno in Balkan. Na področju centralne Evrope se je kot zanimiv trg pokazala Češka.

Češki trg električne energije je namreč eden večjih v tem delu Evrope. Okoli 80 TWh letno proizvedene električne energije (za primerjavo: Slovenija cca 10 TWh/leto), status neto izvoznice električne energije, dobre prenosne zmogljivosti ter ugodna geografska lega, so le nekatera od dejstev, ki govorijo v prid temu, da je Češka več kot le zanimiv trg za nadaljnjo internacionalizacijo podjetja HSE.

Podjetja začnejo svojo prisotnost na mednarodnih trgih ponavadi najprej preizkušati s preprostimi izvoznimi oblikami, s katerimi pridobijo izkušnje in ustrezna znanja potrebna za delovanje na tujih trgih. Izvoznim oblikam mednarodnega poslovanja sledijo bolj poglobljene in strukturirane oblike; pogodbene in investicijske oblike. Tudi podjetje HSE je imelo podoben scenarij, ki pa se je izkazal za neizvedljivega. Vzrok za to pa ni bil v pomanjkanju izkušenj podjetja HSE, slabi organizaciji, pomanjkanju kapitala ali ustreznih kadrov in podobno, temveč v posebnosti produkta s katerim podjetje HSE posluje, to je električni energiji ter regulaciji tega trga. Zaradi svojih specifičnih lastnosti zahteva trgovanje z električno energijo izpolnitev mnogih predpogojev, da bi na koncu postalo izvedljivo.

Po skrbni analizi vseh treh izbranih oblik vstopa na češki trg smo prišli do ugotovitve, da v primeru internacionalizacije podjetja HSE na češki trg, le-ta ne bo potekala postopoma temveč bodo vse tri oblike potekale sočasno. Pri čemer bo prvi pogoj za kakšnokoli dejavnost na češkem trgu ustanovitev hčerinske družbe na lokalnem trgu. Ta bo nosilec licence za trgovanje z električno energijo ter partner vsem lokalnim podjetjem.

Ugotovitve analize vstopa na češki trg električne energije so verjetno za marsikoga presenetljive, vsekakor pa zanimive. Nedvomno kažejo na to, da zaradi razlik med panogami ni vedno možno izpeljati enoznačnih zaključkov. Pripeljejo nas do spoznanja, da se teorija in praksa v realnem življenju velikokrat razhajata. Najnovejša spoznanja na področju faz internacionalizacije sicer ugotavljajo, da se danes faze internacionalizacije velikokrat preskakujejo in opravljajo vzporedno, tudi pri malih in srednje velikih podjetjih.

Poslovni izid podjetja je lahko pozitiven ali negativen. V našem primeru je bil negativen. A samo prvo leto. In iz tega smo se marsikaj naučili. Predvsem pa nas to ni ustavilo pri nadaljnji širitvi poslovanja. V nove izzive smo se podali izkušenejši in zrelejši, kar je vsekakor pripomoglo k temu, da je poslovanje celotne skupine HSE še vedno uspešno.

Podjetja za proizvodnjo električne energije so bila v preteklosti javna podjetja in kot taka osredotočena zgolj na opravljanje svojega osnovnega poslanstva – zagotavljanja varne in zanesljive oskrbe z električno energijo. Z liberalizacijo in deregulacijo trga električne energije pa se je to spremenilo. Postala so gospodarske družbe, katerih cilj je ustvarjanje dobička, ta pa ponavadi ni možen brez rasti in razvoja podjetja. Želja po rasti in razvoju pa slej ko prej pripelje do nujnosti internacionalizacije poslovanja. Podjetja torej, ki so še pred dobrimi šestimi leti imela monopolen položaj in bila v varnem zavetju države, so se s pojavom novih razmer na trgu, prisiljena obnašati popolnoma drugače. Še en dokaz več, da sta internacionalizacija in globalizacija prodrli v vse pore gospodarstva.

7 LITERATURA

1. Act No. 458/2000 on Business Conditions and Public Administration in the Energy Sector (*The Energy Act*). 2000. Dostopno prek: http://www.eru.cz/frameset_aj.htm (12.3.2007).
2. Banič, Ivo. 1999. *Nastajajoči trg električne energije v Evropi in vpliv trga energije na slovensko elektrogospodarstvo*. Ljubljana: SLOKO CIGRE.
3. Bernik, Darja. 2001. *Odpiranje trga električne energije v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Blomstermo, Anders in Sharma, D. Deo. 2003. *Learning in the Internationalisation Process of Firms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, str. 3-40.
5. CESTAT. Czech Statistical Office. Dostopno prek: <http://www.czso.cz/eng/redakce.nsf/i/home> (13.3.2008).
6. CESTAT. Czech Statistical Office. 2008. *Foreign direct investments to the Czech Republic*. Dostopno prek: [http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/eng/FE003FE3A4/\\$File/0001070717.xls](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/eng/FE003FE3A4/$File/0001070717.xls) (16.6.2008).
7. Czech Energy Committee of the World Energy Council (WEC/CME). 2004. *Energy Sector of the Czech Republic: present situation and outlook.*, Prague, May 2004.
8. Czinkota, Michael R. in Ronkainen, Ilkka A.. 2001. *International marketing*. Forth Worth (TX) etc.: Harcourt College Publishers.
9. ČEPS (Česki přenosovou soustavu)– *Map of The Czech Transmission System*. Dostopno prek: <http://ceps.cz> (10.9.2007).
10. Česen, Tina in Jaklič, Marko. 1996. *Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev*. Naše gospodarstvo – revija za aktualna gospodarska vprašanja, Maribor (42)1-2, 111-125.
11. Češka. Dostopno prek: <http://www.izvoznookno.si/podatki/cze/predstavitev/> (8.1.2008).
12. ČEZ – *From a Czech cooperation to a multinational group*. Dostopno prek: <http://www.cez.cz/en/cez-group/cez-group.html> (15.6.2008).

13. Dunning, John. H..1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingham: Addison Westey Publishing Company Inc..
14. EC- The European Commission. 1997. *Guide to the Electricity directive 96/92/EC*. Dostopno prek: <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/sl/dd/12/02/31996L0092SL.pdf> (11.4.2006).
15. EC – The European Commission. 2003. *Directive 2003/54/EC of the European Parliament and of the Council of 26 June 2003*. Dostopno prek: http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/2003/l_176/l_17620030715en00370055.pdf (15.3.2007).
16. EC- The European Commission. 2004. *Towards a competitive and regulated European electricity and gas market – Opening the Internal Energy Market: progress so far*. Dostopno prek: http://www.europa.eu.int/comm/energy/electricity/publications/doc/2004_07_09_memo_en.pdf (11.4.2006).
17. *Energetski zakon*. 1999. Uradni list RS, št. 79/1999.
18. Enegora. 2006. *Struktura proizvodnje in porabe električne energije v državah članicah EU in na Balkanu z možnostjo čezmejnega trgovanja z električno energijo*.
19. ERU – Energy Regulatory office of Czech Republic. 2000. *Foreign companies and business in the Czech Republic*.
20. ERU (Energetický regulační úrad). 2005. *Czech Republic's National Report on the Electricity and Gas Industries for 2004*.
21. ERU – Energy Regulatory office of Czech Republic. Dostopno prek: http://www.eru.cz/frameset_aj.htm, 13.3.2008.
22. *European Power Daily*. 2004. Czech Republic – country profile, (31. avgust).
23. Gianfrate, Suzana. 2003. *Trg električne energije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Glas, Miroslav et al. (ed). 2000. *The Internationalization of SMEs in Transition Economies: Evidence from Slovenia*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Hrastelj, Tone in Makovec Brenčič, Maja. 1999. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. HSE. 2007a. *Letno poročilo družbe in skupine HSE za leto 2006*.
27. HSE. 2007b. *Predstavitev skupine HSE*. Dostopno prek: <http://www.hse.si/predstavitev> (15.3.2007).

28. Jain C. Subhash. 2001. *International marketing*. 6th edition, South-Western, str. 450-525.
29. Jaklič, Andreja in Svetličič, Marjan. 2003. *Enhanced transition through outward internationalization: outward FDI by Slovenian firms*. Aldershot, Burlington (VT): Ashgate.
30. Jaklič, Andreja in Svetličič, Marjan. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Jaklič, Marko. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Javna agencija RS za energijo 2002. *Poročilo o delu Agencije za energijo v letu 2001*.
33. Javna agencija RS za energijo. 2007a. *Letno poročilo Javne agencije Republike Slovenije za energijo za leto 2006*
34. Javna agencija RS za energijo. 2007b. *Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2006*
35. Jurko, Grega. 2002. »Dva deci elektrike prosim!« Kapital, str. 26-27.
36. Jurše, Milan. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomske poslovne fakultete.
37. Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomske poslovne fakultete.
38. Makovec Brenčič, Maja in Hrastelj, Tone. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
39. Možina, Stane (ur.). 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Orešič, Tomaž. 2007. »Je v odprtem energetske trgu dovolj napetosti«. Delo FT, 37, str. 40.
41. Ovin, Rasto. 1999. *Liberalizacija trga električne energije*. Maribor: IEDP.
42. Pearce, John A. in Robison, Richard B. 1991. *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*. Boston: Irwin.
43. Petrovic, Lisa. 2000. *The European energy utility company to 2010: Restructuring in the EU electricity and gas markets*. London: Datamonitor
44. Podjed, Klemen. 2002a. *Vrste trgov na odprtem trgu z električno energijo*. Naš stik 24-33.
45. Podjed, Klemen. 2002b. *Vrste trgov na odprtem trgu z električno energijo 2*. Naš stik, 40-42.

46. *Pravilnik o določitvi cen za uporabo elektroenergetskih omrežij in kriterijih za upravičenost stroškov*. 2001. Ur. l. RS 30/2001.
47. Rojec, Matija (ur.) in Svetličič, Marjan (ur.). 2003. *Facilitating transition by internationalization: outward direct investment from Central European economies in transition*. Burlington (VT), Hants: Ashgate.
48. SURS. 2008. *Statistični letopis 2007*. Dostopno na http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp (4. maj 2008).
49. Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
50. Svetličič, Marjan. 2001. *Internationalization: The challenges for small-and medium sized firms*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo, str. 34-42.
51. Svetličič, Marjan. 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Svetlik, Ivan (ur.) in Ilič, Branko. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia.
53. Štokelj, Tomaž. 2001. *Kratkoročno načrtovanje obratovanja hidroelektrarn v dereguliranem elektroenergetskem sistemu*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za elektrotehniko.
54. Štokelj, Tomaž. 2008. Intervju z avtorjem, izvršnim direktorjem trženja podjetja HSE. Nova Gorica, 12. maj.
55. *Tarifni sistem za prodajo električne energije iz elektroenergetskega sistema RS*. Ur. l. RS 84/1998.
56. Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
57. Trtnik, Andreja. 1999. *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. UNCTAD. 2008. *Foreign direct investment reached new record in 2007*. Dostopno prek: <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=9439&intItemID=1528&lang=1>, 5.9.2008
59. *Uredba o načinu izvajanja gospodarske javne službe organiziranje trga z električno energijo*. Ur. l. RS. 54/2000.
60. *Zakon o gospodarskih družbah*. Ur. l. RS 14/2004.

61. Zupan, Nada. 1996. *Človeški viri kot izvor konkurenčnih prednosti v podjetjih v prehodu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Župančič, Janez. 2004. Podjetje Akrapovič, rojena multinacionalka. *Podjetnik*, november 2004. Dostopno prek:
<http://www.podjetnik.com/default.asp?ClanekID=1989> (16.4.2006).