



**ENERGIJA
MARIBOR**

Energija Maribor d.o.o.

Poslovni načrt

Podjetje za napredne energetske in okoljske rešitve.



POSLOVNI NAČRT DRUŽBE ENERGIJA MARIBOR d.o.o.

Energija Maribor d.o.o.

Jadranska cesta 28
SI 2000 Maribor

Avtorji:

mag. Alan PERC, univ.dipl.inž.stroj.
Miran ROŽMAN, univ.dipl.inž.stroj.

Izdaja:

Maribor, 19.10.2012

KAZALO VSEBINE

1	Povzetek.....	4
2	PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE.....	5
2.1	Panoga.....	5
2.2	Podjetje.....	11
2.3	Proizvodi oziroma storitve.....	12
2.4	Temelji podjetja.....	13
3	TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA.....	14
3.1	Kupci.....	14
3.2	Obseg trga in trendi.....	14
3.3	Konkurenca.....	14
4	NAČRT TRŽENJA.....	15
5	PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT.....	16
5.1	Geografska lokacija.....	16
5.2	Poslovni prostori.....	16
5.3	Operativni cikel.....	17
5.4	Pravne zahteve in dovoljenja.....	17
6	NAČRT RAZVOJA.....	18
6.1	Status razvoja in prihodnje naloge.....	18
6.2	Kritična razvojna vprašanja.....	18
6.3	Sredstva namenjena razvoju.....	18
6.4	Industrijska lastnina.....	18
7	VODSTVENA SKUPINA IN KADRI.....	19
7.1	Organizacijska struktura.....	19
7.2	Načrt človeških virov.....	19
7.3	Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve.....	19
8	SPLOŠNI TERMINSKI PLAN.....	20
8.1	Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu.....	20
8.2	Terminski načrt.....	20
9	KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI.....	21
9.1	Makro raven.....	21
9.2	Raven podjetja.....	21
10	EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA.....	22

10.1	Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja	22
10.2	Analiza donosnosti	22
10.3	Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški.....	22
10.4	Upravljanje z denarnim tokom podjetja	22
11	PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI	23
11.1	Zaželeno financiranje.....	23
11.2	Pridobivanje virov financiranja	23

1 POVZETEK

Javno podjetje Energetika Maribor d.o.o. se je na podlagi omejitev izvajanja strateškega poslovnega načrta (strategija poslovanja, usmeritev in razvoja podjetja) odločila za ustanovitev hčerinskega podjetja **Energija Maribor d.o.o.**. Do te odločitve je privedlo predvsem spoznanje, da zaradi omejitev vezanih na organiziranost in lastniško strukturo podjetja, t.j. javno podjetje, Energetika Maribor na tržnem segmentu izvajanja energetskih storitev postaja nekonkurenčna. Kot največjo tovrstno omejitev predstavlja kandidiranje na razpisih z zahtevanim javno-zasebnim partnerstvom, kjer kot t.i. zasebnik lahko kandidira le gospodarska družba v zasebni in ne javni lasti. Ob tem se Energetiko Maribor, kot podjetje v 100% lasti MOM pri kandidiranju na evropskih razpisih tretira kot veliko podjetje, kar prinaša izhodiščne maluse (beri omejitve višine črpanja sredstev) pri kandidaturah. Na ta način se vedno znova srečujemo s togostjo in nemočjo izvajanja široke palete energetskih dejavnosti v korist mesta Maribor.

Posebnost novoustanovljenega podjetja Energija Maribor d.o.o. je v tem, da sledi strateškemu razvoju Energetike Maribor kot 100% lastnice in ustanoviteljice podjetja, na način, da se izkoristijo prednosti zasebne gospodarske družbe na področju:

- Zakonodaje (javno zasebna partnerstva);
- Davčne politike;
- Javnih razpisov;
- Razvojnih in strateških ciljev.

V Energiji Maribor d.o.o. bo deloval odprt sistem podjetniške skupine s skrbnim vodstvom, dobro organizacijo ter strokovnim in zagnanim kadrom. Podjetje bo osredotočeno predvsem na izvajanje energetske dejavnosti, javno-zasebnega partnerstva in energetskega razvoja mesta Maribor. Skupaj s partnerji (Energap, Dem, Elektro Maribor, Energija plus, Plinarna Maribor,..) lahko na ta način izvedemo tudi tiste energetske projekte kateri sedaj niso bili izvedljivi v t.i. javni sferi, ter tako razširimo vpliv javnega-mestnega interesa.

Energijo Maribor d.o.o. bo ustanovilo Javno podjetje Energetika Maribor d.o.o. z osnovnim ustanovnim kapitalom 7.500,00 EUR, kateri se bo skladno z razvojnim potencialom podjetja lahko tudi povečeval. Kot temeljni razvojni potencial je razumeti investicije v energetske objekte, izvajanje ukrepov učinkovite rabe energije ter uvedbe novih energetskih tehnologij in obnovljivih virov v proizvodne procese Energetike Maribor ter ostalih zainteresiranih skupin. Na ta način lahko enostavneje, hitreje, predvsem pa ceneje dosežemo cilje strateškega poslovnega načrta Energetike Maribor, kateri se pripravlja skladno z vizijo energetskega razvoja MOM.

2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

2.1 Panoga

Opis panoge/dejavnosti

Brez energije si ne moremo predstavljati obstoja, kaj šele razvoja in dodane vrednosti. Gospodarski razvoj je neposredno odvisen od povpraševanja po energiji, predvsem pa od razpoložljivosti energetskega virov.

Najpomembnejši razvojni izziv današnjega časa je predvsem zagotavljanje zanesljive, konkurenčne, predvsem pa okoljsko trajnostne oskrbe z energijo in energetskimi storitvami. Primarni cilj Slovenske energetske politike je zagotovitev pogojev za vstop v nizkoogljično družbo katera temelji na učinkoviti rabi energije, izkoriščanju obnovljivih virov energije in razvoja aktivnih omrežij za distribucijo energije/energentov.

Sedanji obseg trga v panogi

V Sloveniji je trg z električno energijo in zemeljskim plinom odprt že dalj časa. Ob tem pa se trudimo uvesti vse aktivnosti tretjega svežnja direktiv v naš pravni red. Na domačem energetskem trgu opažamo veliko koncentracijo ponudbe ob velikem tržnem deležu največjih proizvajalcev in dobaviteljev električne energije. Na trgu z zemeljskim plinom so razmere podobne, saj ima največji dobavitelj prevladujoč položaj.

Osnovni podatki o trgih z električno energijo in zemeljskim plinom (vir: SURS, JARSE)

Slovenija

Prebivalstvo (1. 1. 2012)	2.055.496
Površina	20.273 km ²
Število vseh odjemalcev električne energije (31. 12. 2011)	925.283
Število vseh odjemalcev zemeljskega plina (31. 12. 2011)	130.293
Bruto domači proizvod (BDP)	35.639 mio EUR
Stopnja rasti BDP	-0,2 %
Inflacija	2,0 %
BDP/prebivalca	17.361 EUR

Električna energija

Moč na pragu	3.408 MW
Hidroelektrarne	1.069 MW
Termoelektrarne	1.280 MW
Jedrska elektrarna	696 MW
Mali proizvajalci	363 MW
Proizvodnja električne energije	14.878 GWh
Hidroelektrarne	3.362 GWh
Termoelektrarne	4.787 GWh
Jedrska elektrarna	5.899 GWh
Mali proizvajalci	830 GWh
Dolžina prenosnega omrežja	2.603 km
- 400 kV	508 km
- 220 kV	328 km
- 110 kV	1.755 km
- Kablovodi	12 km
Dolžina distribucijskega omrežja	65.576 km
- 110 kV	835 km
- 35, 20 in 10 kV	17.571 km
- 0,4 kV	45.656 km
- Cestna razsvetljava	1.514 km
Poraba električne energije	12.682 GWh
Črpalna hidroelektrarna Avče	193 GWh
Poslovni odjemalci	9.278 GWh
Gospodinjiski odjemalci	3.211 GWh
Poraba na prebivalca na leto	6.076 kWh
Povprečna poraba gospodinjstva na mesec	325 kWh

Zemeljski plin

Dolžina prenosnega omrežja	1.054 km
- več kot 16 barov	845 km
- manj kot 16 barov	209 km
Dolžina distribucijskega omrežja (do 16 barov)	4.305 km
Poraba zemeljskega plina	905 milijonov Sm³
Odjemalci na distribucijskem omrežju	301 milijon Sm ³
Odjemalci na prenosnem omrežju	604 milijone Sm ³
Poraba na prebivalca na leto	440 Sm³

Podporna shema za subvencioniranje proizvodnje električne energije iz obnovljivih virov energije in v soproizvodnji toplote in električne energije (v nadaljevanju poročila OVE in SPTE) je tudi v letu 2011 spodbujala investitorje k izgradnji tovrstnih elektrarn. Največji interes je bil za izgradnjo sončnih elektrarn in elektrarn na bioplin, katerih skupna inštalirana moč dosega že skoraj 92 MW. Z leti tako narašča število in zmogljivost decentralizirane proizvodnje, kar pa odpira nove naloge za zagotavljanje kakovostne in zanesljive oskrbe z električno energijo.

Ključni subjekti na trgu panoge

- Proizvajalci električne energije (HE, TE, NE in mali proizvajalci),
- Dobavitelji in uvozniki električne energije in zemeljskega plina,
- Operaterji prenosnih in distribucijskih omrežij,
- Kupci (vsi gospodarski in gospodinjiski subjekti),
- Regulator – Javna agencija RS za energijo.

Temeljni dejavniki uspeha

Temeljni dejavniki uspeha v panogi se kažejo v:

- Dobri gospodarski klimi,
- Inovativnih in razvojno naravnanih strateških odločitvah,
- Organiziranosti panoge,
- Političnem okolju,
- Finančnem in poslovnem okolju,
- Človeških virih.

Trendi v panogi, napovedi, tržni potencial (vir osnutek NEP do leta 2030)

Najvidnejši trendi v panogi so izkoriščanje obnovljivih virov energije ter učinkovita raba le teh. Energetska učinkovitost je prvi in osnovni korak prestrukturiranja energetskega sektorja. Tehnologije URE so danes večinoma konkurenčne, vendar tudi v svetu njihov prodor na trge omejujejo različne ovire, zlasti omejene investicijske možnosti končnih odjemalcev energije, finančna sredstva, informacije in vrednotenje. Pričakujemo, da bodo v tem in naslednjem desetletju izpeljane potrebne družbene spremembe in s tem povezane spremembe finančnih tokov, ki bodo znatno pospešile prodor konkurenčnih energetske učinkovitih tehnologij. Razvoj izrabe OVE bo usmerjen zlasti v nižanje stroškov za proizvodnjo teh tehnologij in povečevanje njihovih izkoristkov. Na znižanje stroškov bo vplivala zlasti ekonomija obsega pri proizvodnji naprav ob povečanem povpraševanju po teh tehnologijah.

V nadaljevanju se osredotočamo predvsem na soproizvodnjo toplote in električne energije (SPTe) ter obnovljive vire energije.

Obenem se pričakuje intenziven razvoj lokalne oskrbe z energijo, katera sloni predvsem na sistemih daljinskega ogrevanja, izkoriščanju OVE, SPTe z visokim izkoristkom ter izkoriščanju odpadne toplote. Obenem pa se pričakuje v lokalnih sistemih za proizvodnjo in distribucijo toplote 80 % delež proizvodnje toplote iz nizkoogljivih virov (SPTe in OVE), od katere je skladno z evropskimi direktivami zahtevan vsaj 20 % delež proizvodnje toplote iz OVE.

Skladno z zgoraj navedenim je pričakovati novo podporno shemo za proizvodnjo toplote iz OVE za sisteme daljinskega ogrevanja.

Do leta 2030 se pričakuje 16 % delež soproizvodnje toplote in električne energije (SPTe) v rabi bruto končne energije. Predvideno je spodbujanje SPTe predvsem v sistemih daljinskega ogrevanja in industriji.

Možne spremembe v tehnologiji, regulativnih predpisih

v prihodnjem srednjeročnem obdobju se v panogi pričakuje predvsem povečan tehnološki razvoj na področju OVE, še posebej v t.i. modernih tehnologijah OVE med katere sodijo biomasni sistemi, solarni sistemi, termalni sistemi, hidroenergetski sistemi, vetrni sistemi ter biogoriva.

Obenem se bo v prihodnje spremenila podporna shema s katero bodo dodatno stimulirani sistemi visokoučinkovite proizvodnje toplote in elektrike, ter predvsem sistemi s katerimi se pridobiva biometan, saj je le ta najboljša alternativa zemeljskemu plinu, kateri poganja vrsto visokoučinkovitih SPTE postrojenj, težkih tovornih vozil ter avtobusov v mestnem potniškem prometu. Vzpodbujanje slednjega je zaznati že v programih učinkovite rabe energije velikih zavezancev ter Ekosklada.

Zaradi prekoračitev dnevni mejnih vrednosti PM10 delcev se skladno z zakonom o varstvu okolja pripravljajo Odloki o načrtu za kakovost zunanega zraka za posamezne regije, oz. področja med katera spada tudi Mestna Občina Maribor. V okviru predmetnih odlokov se pripravljajo tudi akcijski načrti v katerih se podpirajo vse zgoraj navedene dejavnosti v obliki finančne pomoči države in občin.

Slovenija se spopada s pomanjkanjem regulativnih okvirjev na področju OVE, prav zaradi tega je implementacije novih tehnologij (OVE) mnogokrat neizvedljiva, kljub dobri evropski praksi. Pri tem je pomembno poudariti, da bo nova podporna shema morala bazirati tudi na proizvodnji toplote iz OVE in ne zgolj proizvodnji elektrike, pri kateri je toplota neracionalno izkoriščen stranski produkt. S tem ukrepom se bodo odprle nove možnosti za izvedno energetska in okoljsko zelo primernih projektov.

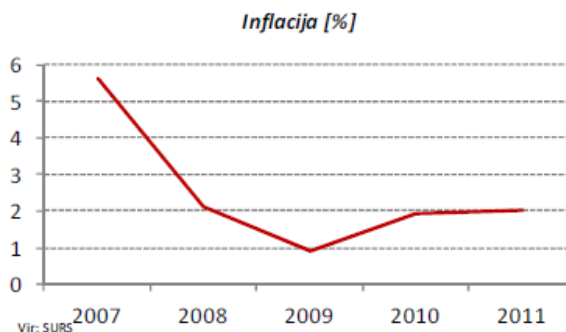
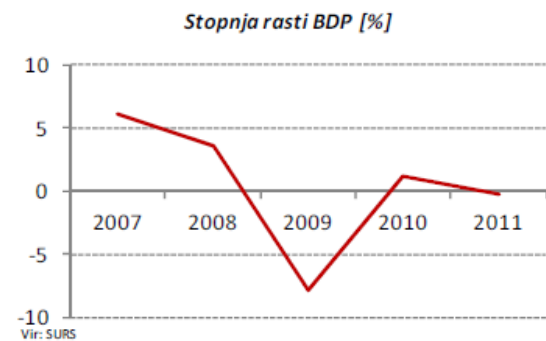
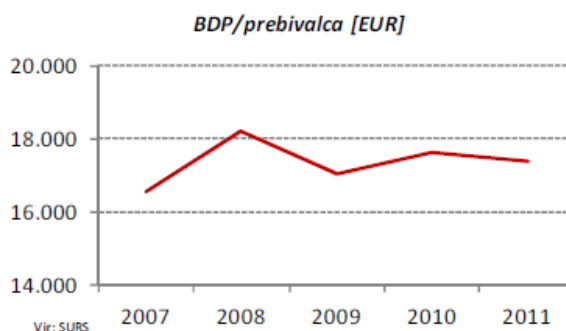
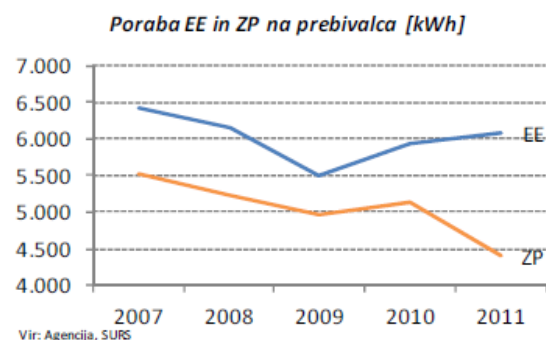
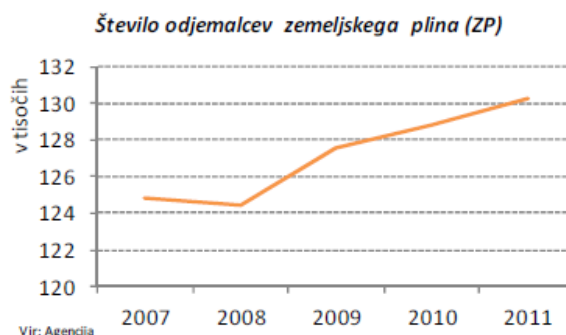
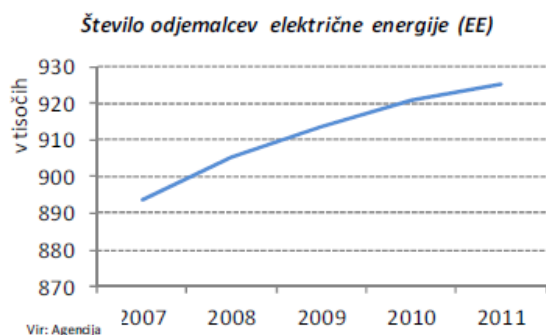
Strateške priložnosti v panogi/dejavnosti

Glede na zgoraj navedeno, predvsem pa zahteve Evropske skupnosti, so glavne strateške priložnosti v panogi predvsem:

- Implementacija visokoučinkovitih naprav SPTE v sisteme daljinskega ogrevanja,
- Uvedba zemeljskega plina v promet,
- Implementacija separacijskih sistemov za bioplin, ter vpihovanje biometana v omrežje zemeljskega plina,
- Uvedba solarnega daljinskega ogrevanja,
- Doseganje čim višje kvote OVE v proizvodnih sistemih daljinskega ogrevanja (vsaj 20% do leta 2020),
- Sodelovanje pri pripravi potrebnih regulativnih okvirjev,
- Investicijsko ter razvojno-raziskovalno povezovanje z ostalimi gospodarskimi družbami.

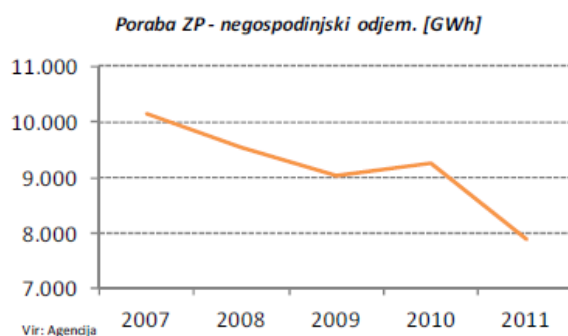
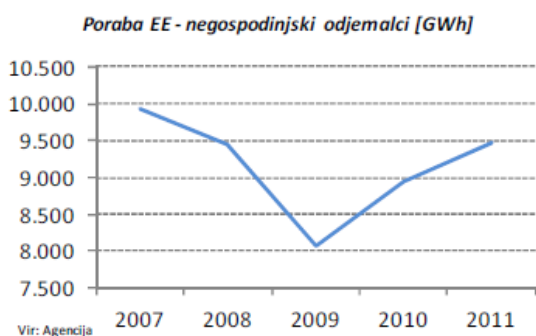
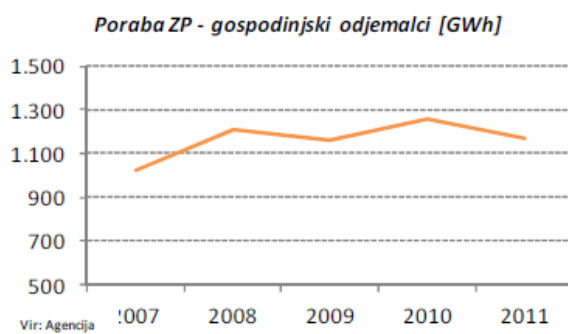
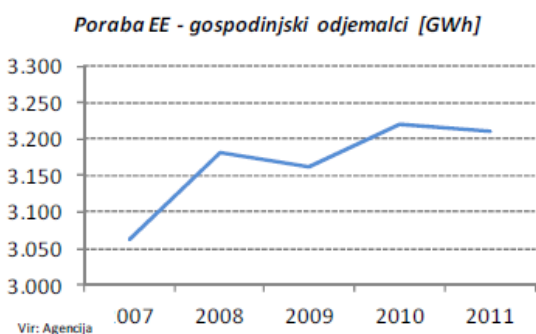
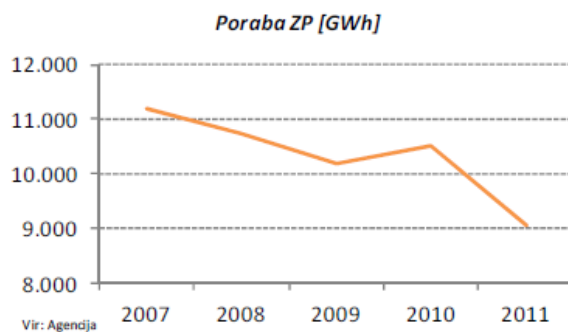
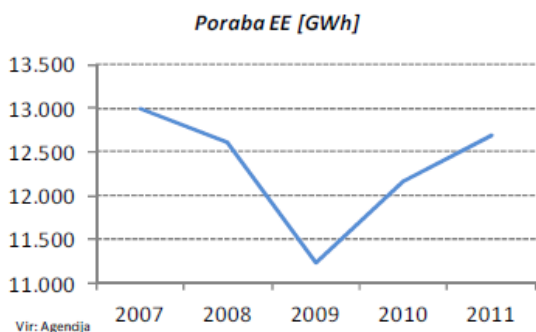
Pomembnejši kazalniki na področju oskrbe z električno energijo in zemeljskim plinom
 (vir JARSE)

	2007	2008	2009	2010	2011
Število odjemalcev električne energije (EE)	893.659	905.354	913.761	920.911	925.283
Število negospodinjiskih odjemalcev	100.409	102.661	102.479	103.187	103.955
Število gospodinjiskih odjemalcev	793.250	802.693	811.282	817.724	821.328
Število odjemalcev zemeljskega plina (ZP)	124.799	124.424	127.509	128.769	130.293
Število negospodinjiskih odjemalcev	11.052	12.045	12.910	12.755	12.730
Število gospodinjiskih odjemalcev	113.747	112.379	114.599	116.014	117.563
Poraba EE [kWh/na prebivalca]	6.421	6.145	5.491	5.931	6.076
Poraba ZP [kWh/na prebivalca]	5.521	5.229	4.973	5.121	4.398
BDP/prebivalca [EUR]	16.569	18.196	17.047	17.602	17.361
Stopnja rasti BDP [%]	6,1	3,5	-7,8	1,2	-0,2
Inflacija [%]	5,6	2,1	0,9	1,9	2



Poraba električne energije in zemeljskega plina (vir: JARSE)

	2007	2008	2009	2010	2011
Poraba EE [GWh]	12.998	12.620	11.239	12.159	12.682
Poraba EE - gospodinjiski odjemalci	3.063	3.182	3.161	3.219	3.211
Poraba EE - negospodinjiski odjemalci	9.935	9.438	8.078	8.940	9.471
Poraba ZP [GWh]	11.177	10.738	10.179	10.500	9.050
Poraba ZP - gospodinjiski odjemalci	1.026	1.206	1.158	1.256	1.170
Poraba ZP - negospodinjiski odjemalci	10.151	9.532	9.021	9.244	7.880



2.2 Podjetje

Podjetje **Energija Maribor d.o.o.** bo ustanovilo Javno podjetje Energetika Maribor d.o.o., katero bo tudi edini družbenik. Družba bo ustanovljena z osnovnim ustanovnim kapitalom, kot družba z omejeno odgovornostjo, v višini 7.500,00 EUR, kateri se bo skladno z razvojnim potencialom podjetja lahko tudi povečeval in s tem omogočal izvedbo večjih energetskega projektov.

Energija Maribor d.o.o. je namenjena realizaciji dobrih energetskega projektov v Mestni občini Maribor, osnova katerih je največkrat javno zasebno partnerstvo, v katerega se Energetika Maribor kot javno podjetje ne more vključevati. Na ta način je onemogočeno kandidiranje na tovrstnih razpisih. Poudariti pa je potrebno tudi težave pri kandidiranju javnega podjetja na evropskih razpisih, saj podjetja s tovrstno pravno organizacijsko obliko, zaradi lastniške strukture (povezanost s t.i. javnim lastnikom), zapadejo v segment velikih podjetij, kar pa onemogoča črpanje vseh potencialnih sredstev.

Predviden sedež novoustanovljenega podjetja Energija Maribor d.o.o. se bo nahajal na lokaciji Energetike Maribor d.o.o., Jadranski cesti 28, SI 2000 Maribor. Ideja podjetja je, da deluje brez dodatnih zaposlitev, saj je podjetje namenjeno izključno realizaciji dobrih energetskega projektov. V podjetju bo delovala podjetniška skupina s skrbnim vodstvom, dobro organizacijo ter strokovnim in zagnanim kadrom. Obstoječ kader v Energetiki Maribor bo glede na obsežnost in zahtevnost projektov deloval v podjetju Energija Maribor, kar pomeni, da se novih zaposlitev in s tem povezanih stroškov ne predvideva. Edini predviden strošek je strošek opravljanja zunanjega računovodstva.

Ustanovitev podjetja se predvideva takoj po pritrditvi skupščine lastnika, t.j. v mesecu novembru 2012.

Navdih za ustanovitev podjetja je Energetika Maribor d.o.o. dobila na podlagi omejitev izvajanja strateškega poslovnega načrta (strategija poslovanja, usmeritev in razvoj podjetja). Menimo, da nam bo ustanovitev nove gospodarske družbe (še vedno v 100% posredni lasti mesta) zaradi pravne organizacijske strukture prineslo veliko prednosti na področju:

- Zakonodajnih omejitev (javno zasebna partnerstva);
- Davčne politike;
- Javnih razpisov;
- Razvojnih in strateških ciljev.

Prav zaradi zgoraj navedenega bomo lahko bolj suvereno, predvsem pa z manj birokracije zastopali interese Mestne občine Maribor na področju energetskega projektov, kateri ne izključujejo povezovanja ostalih energetskega podjetij (Energap, Dem, Elektro Maribor, Energija plus, Plinarna Maribor in druga) v MOM in širše.

2.3 Proizvodi oziroma storitve

Že logotip podjetja, skupaj z imenom, napoveduje izvedbo dobrih energetskega projektov usmerjenih v implementacijo obnovljivih virov energije v proizvodne procese Energetike Maribor ter ostalih potencialnih energetskega partnerjev v MOM:



Slika 1: Logotip podjetja Energija Maribor d.o.o.

Z zastavljenim pristopom in strategijo energetskega razvoja Maribora, bomo tako lahko dosegli cilje uvedbe 20% obnovljivih virov v širok spekter porabe konvencionalnih virov energije in tako dosegli cilje in zaveze Evropske skupnosti do leta 2020.

V Energiji Maribor smo si zastavili cilj izvesti energetske projekte, s katerimi bomo:

- Primarno znižati porabo energije (energetska sanacija objektov);
- Optimizirati porabo/pretvorbo potrebne energije v objektih;
- Poskušali racionalno, predvsem pa z uvajanjem najboljših razpoložljivih tehnologij (BAT), uvesti razpršene proizvodne vire iz OVE;
- V sistem daljinskega ogrevanja uvesti več razpršenih virov toplote, proizvedene iz OVE;
- Vzpostaviti konkurenčne prednosti daljinskih sistemov ogrevanja;
- Zagotoviti večje izkoriščanje javne gospodarske infrastrukture (vročevodnega sistema) z novimi priključitvami in s tem zniževanje distribucijskih stroškov;
- Povečevati delež visokoučinkovite proizvodnje toplote, kar Energetiko Maribor kot dobavitelja toplotne energije že sedaj enači z OVE (PURES);
- Črpati možna kohezijska in Evropska sredstva, namenjena za raziskave in razvoj ter implementacijo novih energetskega tehnologij.

Z zgoraj navedenimi cilji bomo poskušali zniževati stroške energije končnih odjemalcev in s tem skušali doseči cilj znižanja stroškov ogrevanja/hlajenja.

2.4 Temelji podjetja

Energija Maribor d.o.o. se od ostalih podjetij loči predvsem v strateškem razvoju, saj zasledovanje cilja po znižanju porabe in stroškov energije prevladuje pred ustvarjanjem dobička. Zatorej je namen podjetja izvesti dobre energetske, ekonomsko rentabilne projekte, prihodek katerih bi se ponovno namenil reinvestiranju in razvoju energetske dejavnosti. Na ta način bi skupaj z lastnikom lahko sledili energetske politiki mesta, ter poskušali povečati neodvisnost energetske oskrbe.

Naša velika vizija in želja v prihodnosti je skupaj z lastnikom MOM in Energetiko Maribor d.o.o. voditi dobro koncipirano in načrtano politiko energetskega razvoja v Mestni občini Maribor in ob tem slediti našemu poslanstvu: služiti ljudem!

Temeljne vrednote podjetja bodo:

- Odgovornost in skrbno vodenje,
- Pripadnost in povezanost z mestom,
- Skrb za energetske učinkovitost,
- Strokovnost in tehnološka opremljenost,
- Timsko delo!

3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

3.1 Kupci

Energija Maribor se ne orientira na kupce, temveč deluje kot servis za izvedbo dobrih energetskih projektov, kateri so ciljno usmerjeni na posamezna področja, kot so:

- Energetske sanacije objektov;
- Optimizacija porabe primarne energije;
- Uvedba obnovljivih virov v proizvodne procese Energetike Maribor ter ostalih zainteresiranih podjetij, ustanov;
- Izvajanje razvojno raziskovalnih aktivnosti;
- Vodenje projektov;
- Inženiring;
- Energetske svetovanje.

Predvsem želimo lastniku ter ostalim kupcem ponuditi kvalitetne, tehnično in tehnološko dovršene rešitve s ciljno naravnano umestitvijo v prostor.

3.2 Obseg trga in trendi

Tržno se bo podjetje usmerilo predvsem na lokalni, domači trg, t.j. širše področje Mestne občine Maribor. Zaradi vse večjega zanimanja za uvedbo ukrepov učinkovite rabe energije, uvedbo novih tehnologij in obnovljivih virov energije, pričakujemo povečan obseg dela v prihajajočem obdobju (2013 do 2020).

Skladno z Evropskimi direktivami in usmeritvami o uvedbi 20% OVE v strukturo porabe primarne energije, lahko pričakujemo povečan trend rasti naših naročil in izvedbo energetskih projektov.

3.3 Konkurenca

Novoustanovljeno podjetje ne deluje kot t.i. konkurenčno podjetje, temveč je usmerjeno v povezovanje ter iskanje sinergijskih učinkov z ostalimi zainteresiranimi partnerji, z namenom čim boljše in ceneje izvesti energetske projekte.

Le na ta način lahko zagotovimo celostni energetski razvoj Mestne občine Maribor.

Hkrati se pa zavedamo pomembnosti poslovnega povezovanja, predvsem iz vidika kapitalskih krepitev, znanja in izkušanj. Prav zaradi slednjega je konzorcijsko poslovanje Energije Maribor neizogibno.

4 NAČRT TRŽENJA

Kot podjetje v lasti Energetike Maribor ne rabimo prodirat na trg, saj je namen Energije Maribor, slediti strateškemu razvoju lastnika ter po najboljših močeh zagotavljati strokovno, enostavno in hitro izvedbo posameznih projektov.

V odvisnosti od razvoja posameznih poslovnih priložnosti in razvojnim potencialom se predvideva kapitalska krepitev podjetja, katera bo omogočila izvedbo projektov v lastni režiji.

Tako se Energiji Maribor ni potrebno ukvarjati s trgov in konkurenco saj je namenjena izključno zadovoljevanju potreb lastnika, Energetike Maribor in Mestne občine Maribor v smislu iskanja in izvedbe najboljših energetskih in okoljskih rešitev in projektov.

5 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

5.1 Geografska lokacija

Podjetje bo locirano na obrobju Mestne občine Maribor, mestni četrti Tabor, na Jadranski cesti 28:



Slika 2: Mikrolokacija podjetja

5.2 Poslovni prostori

Poslovni prostori podjetja so predvideni v upravni stavbi lastnika – Energetike Maribor d.o.o., katera razpolaga s prostimi kapacitetami pisarniških prostorov. Zaradi kadrovske strukture (ne bo novih zaposlitev) se predvideva zgolj pisarniški prostor za vodstvo novoustanovljenega podjetja. Pisarniški prostori se bodo brezplačno najemali.

Na predvideni lokaciji so zagotovljena potrebna parkirna mesta za morebitne obiskovalce in zaposlenega.

Energija Maribor je predvsem storitveno in inženirsko podjetje, katero za svoje poslovanje ne potrebuje tehnoloških, proizvodnih in transportnih osnovnih sredstev, zato širitev poslovnih prostorov ali selitev na drugo lokacijo v času delovanja podjetja ni predvidena.

5.3 Operativni cikel

Delovanje Energije Maribor bo osnovano na podlagi strateškega poslovnega načrta Energetike Maribor, torej ciljno usmerjeno v razvoj in implementacijo novih energetskih storitev in sistemov ter ukrepov učinkovite rabe energije. Poslovanje podjetja bo temeljilo predvsem na projektnem delu, osredotočenem na sinergije ostalih zainteresiranih partnerjev in lastnika. Poseben poudarek bo na tehnologijah OVE in uvedbah le teh v proizvodne procese toplotne energije, Energetike Maribor.

Za izpolnjevanje zgoraj navedenih ciljev bo na voljo strokoven in zagnan kader Energetike Maribor d.o.o..

5.4 Pravne zahteve in dovoljenja

Skladno z Zakonom o gospodarskih družbah - ZGD (Ur.l. RS, št. 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl.US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, 33/2011, 91/2011, 100/2011 Skl.US: U-I-311/11-5, 32/2012, 57/ 2012), Odloku o ustanovitvi Javnega podjetja Energetike Maribor d.o.o. (MUV 15/2009 in 18/2012) in Statuta Javnega podjetja Energetika Maribor z dne 5.10.2009 formalnih omejitev pri ustanavljanju družbe ni.

6 NAČRT RAZVOJA

6.1 Status razvoja in prihodnje naloge

Vizija Energije Maribor je postati vodilna na področju razvoja in implementacije energetskih in okoljskih rešitev na področju Mestne občine Maribor. Ključni vidik sinhronega, okoljsko usmerjenega in tehnološko dovršenega energetskega razvoja je **priprava energetskega razvojnega koncepta mesta Maribor**. Predmetni koncept želi družba skupaj z lastnikom, MOM, Energetsko agencijo za Podravje, ter ostalimi energetskimi podjetji pripraviti v ožji strokovni skupini, člani katere bi bili predstavniki navedenih podjetij in lastnika. Skupina bi se ustanovila na pobudo župana, Mestne občine Maribor.

6.2 Kritična razvojna vprašanja

Ključno razvojno vprašanje je pogojeno z v predhodni točki omenjeno strategijo, oz. energetskim razvojnim konceptom mesta Maribor. Smatramo, da na področju MOM deluje zadostno število dobrih energetskih podjetij (Energap, Dem, Elektro Maribor, Energija Plus, Plinarna Maribor,...) s podobnimi strateškimi cilji. V ta namen je potrebno poiskati sinergijske učinke v koncipiranju in razvoju posameznih panog znotraj omenjenega koncepta.

Koncept mora jasno opredeljevati politično strateške cilje mesta, ter usklajene cilje in vizije vseh zainteresiranih energetskih podjetij. Na ta način bomo hitreje, učinkoviteje, predvsem pa z skupnimi interesi prihajali do ciljnih energetskih projektov in rešitev.

6.3 Sredstva namenjena razvoju

Podjetje se bo posluževalo razvojno raziskovalne dejavnosti lastnika – Energetike Maribor d.o.o. v kateri se predmetna dejavnost intenzivno izvaja.

Z vključevanjem ostalih partnerjev se bo razvojni potencial zgolj povečeval. Osnovna usmeritev je povezovanje, saj le tako lahko pripravimo dobre, razvojno raziskovalne projekte, kateri bodo pustili pozitiven pečat mestu Maribor na energetskem področju.

6.4 Industrijska lastnina

Lastnik Energetika Maribor je že solastnik blagovne znamke METAN s katero se izvaja nacionalni projekt uvajanja zemeljskega plina v promet. Prizadevali si bomo, da bodo vse pravice blagovne znamke prenesene novoustanovljeno podjetje Energija Maribor.

V primeru uspešne implementacije OVE v sistem daljinskega ogrevanja ne izključujemo prijavo nove blagovne znamke na podlagi katere bomo lahko prodajali t.i. zeleno energijo.

7 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

7.1 Organizacijska struktura

V podjetju bo deloval odprt sistem podjetniške skupine s skrbnim vodstvom, dobro organizacijo ter strokovnim in zagnanim kadrom.

Ker se v podjetju ne predvideva novih zaposlitev, razen posloводства, je organizacijska struktura brezpredmetna.

7.2 Načrt človeških virov

Predvideva se ena nova zaposlitev; direktor družbe, kateri bo deloval skrbno, strokovno in vselej v interesu lastnika. Direktor mora razpolagati s širokim spektrom znanja iz energetskega področja ter izkušnjami vodenja in koordiniranja delovnih in poslovnih procesov.

Dodatne zaposlitve niso predvidene, saj se predvideva projektno koriščenje človeških virov lastnika Energetike Maribor d.o.o.. Na ta način je glede na naravo posameznega projekta moč sestaviti odlično interdisciplinarno skupino človeških virov.

7.3 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve

Energija Maribor d.o.o. bo v 100% lasti Energetike Maribor d.o.o., tako se ne pričakuje lastniško povezovanje z ostalimi družbeniki.

Na ta način želimo ohraniti integriteto lastnika in s tem povezane javne interese, hkrati pa izkoristiti prednosti zasebne gospodarske družbe.

8 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN

8.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

V prvem poslovnem letu se bomo osredotočili na pripravo energetskega razvojnega koncepta mesta Maribor. S tem želimo stopiti korak naprej v naši regiji, saj opažamo razpršenost javnega in zasebnega interesa na energetskega področju. Le z jasno vizijo in cilij lahko dosežemo skupni napredek na tako občutljivem in pomembnem področju, kot je energetika.

Hkrati se bomo lotili študije izvedljivosti uvedbe biomasnega kogeneracijskega postroja v proces proizvodnje toplote v Energetiki Maribor ter na ta način poskušali prebiti led pri uvedbi obnovljivih virov energije v večje proizvodne procese.

Drugi strateški cilj podjetja je ustanovitev t.i. Zelenega tehnološkega parka, v katerem bi združevali dobro evropsko prakso s pilotnimi energetskega sistemi. Na ta način bi po vzoru modela Gussing iz Avstrije pritegnili mlade raziskovalce, univerze in druge nosilce znanja in zunanje investitorje. **Na ta način si lahko v Mariboru zagotovimo zelen energetskega razvoj po naši strategiji z domačimi in tujimi sredstvi.**

8.2 Terminski načrt

Točen terminski načrt ni možno podati, saj smo z zgoraj navedenimi projekti v začetni, preliminarni fazi. V prihajajočem obdobju se bomo poskušali osredotočiti predvsem na:

- Izkoriščanje potenciala javno zasebnega partnerstva na podlagi katerega bi se izvedli ukrepi URE v javnih ustanovah (šole, vrtci,...);
- Iskanje energetskega rešitev optimizacije proizvodnih procesov (vgradnja kogeneracijskega sistemov, solarnih sistemov, shranjevanje energije,...);
- Pridobivanju državnih in evropskega sredstev namenjenih raziskavam in razvoju ter uvedbi novih tehnologij OVE.

9 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI

9.1 Makro raven

Največje tveganje na makro ravni je neenotna energetska politika razvoja mesta Maribor. Prav slednje tveganje lahko omejimo s pripravo že omenjenega energetskega razvojnega koncepta mesta Maribor, katerega bo potrebno pripraviti v sodelovanju strokovnih služb MOM, ter vseh velikih energetskega podjetij v Mariboru in širše.

S predmetnim dokumentom se bomo izognili nepremišljenim in nepotrebim odločitvam oz. investicijam, katere dolgoročno ne bodo imele pozitivnih ekonomskih, socialnih in političnih učinkov.

9.2 Raven podjetja

V podjetju ne vidimo in ne pričakujemo tveganj, saj je novoustanovljeno podjetje v 100% lasti Energetike Maribor, katero kot največje občinsko energetskega podjetje skupaj z lastnikom sledi svojemu strateškemu poslovnemu načrtu.

Obenem se pa pričakuje sodelovanje z ostalimi domačimi in tujimi inštitucijami ter podjetji (npr. Energap), katera v osnovi sledijo dobrim praksam in rešitvam razvite Evrope.

10 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

10.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Podjetje v osnovi ni namenjeno ustvarjanju dobička, kar pa ne pomeni, da ga v prihodnje ne bo ustvarjalo. Ustvarjanje dobička je odvisno tudi od zakonodajnih okvirjev, v okviru katerih bo podjetje skupaj s svojim lastnikom lahko doseglo davčno optimizacijo (reinvestiranje).

10.2 Analiza donosnosti

Cilj podjetja je, da se s študijami izvedljivosti in preliminarnimi ekonomskimi ocenami izogne finančnim tveganjem ter zagotovi zadosten donos na svoja in/ali tuja sredstva.

10.3 Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški

Fiksni strošek podjetja je predvsem plača direktorja ter najem zunanjega računovodskega servisa od katerega se pričakuje prevzem vse tovrstne odgovornosti poslovanja.

10.4 Upravljanje z denarnim tokom podjetja

Direktor družbe, kot odgovorna oseba je zadolžen za dobro premišljeno gospodarjenje s finančnimi sredstvi in upravljanje z denarnim tokom podjetja.

11 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

11.1 Zaželeno financiranje

Ocenjujemo, da je osnovni ustanovni kapital v višini 7.500,00 EUR, zadosten vložek za zagon podjetja. Skladno z razvojnim potencialom se predmetni vložek lahko povečuje, odvisno od višine predvidenih investicij v posamezne projekte.

11.2 Pridobivanje virov financiranja

Energetika Maribor je skupaj z ostalimi povezanimi družbami kapitalsko dovolj močna, da lahko zagotovi potrebna dodatna sredstva in s tem okrepi vložek v podjetje.

Hkrati pa je namen novoustanovljenega podjetja, pridobiti čim večjo finančno podporo projektov s strani države, Evrope in ostalih potencialni partnerjev in vlagateljev.