



IZAZOVI MENADŽMENTA U ELEKTROENERGETSKOM SEKTORU SRBIJE

dr Aca Marković
Predsednik Upravnog odbora JP EPS

Vrnjačka Banja, 26. Oktobar 2010.

Stanje reformi energetskeg sektora u svetu

Na jednoj strani:

- ▶ Efekti liberalizacije u energetskeg sektoru u dužem periodu su bili vidljivi i nedvosmisleno u celini išli u korist potrošača;
- ▶ Tržišta se otvaraju i integrišu i sve su likvidnija, poboljšava se kvalitet regulacije monopola.

Na drugoj:

- ▶ U 8 država SAD deregulacija je suspendovana, a one u kojima je aktivna su u manjini. Ipak tržište PJM dobro funkcioniše;
- ▶ Nastavljaju se koncentracije kompanija elektro i gasnom sektoru (moguće uspostavljanje oligopolne strukture);
- ▶ Pojave zaštite nacionalnih energetskeg šampiona (Francuska, Španija...).
- ▶ Ima i prakse direktne zaštite nacionalnog tržišta (Slovačka);
- ▶ U zapadnoj Evropi se održavaju, a na Istoku ponovo uspostavljaju vertikalno integrisane strukture;
- ▶ Ključni argument za vertikalnu integraciju je da samo takve kompanije mogu obezbediti velike investicije i sigurnost snabdevanja – praksa to uglavnom potvrđuje;
- ▶ Primenjeni modeli tržišta ne pokazuju u svim uslovima da efikasno i izvesno rešavaju problem sigurnosti snabdevanja;
- ▶ Privatizacije u neuređenom okruženju vode lošim rezultatima.

Udeo državnog vlasništva u evropskim elektro i gasnim kompanijama

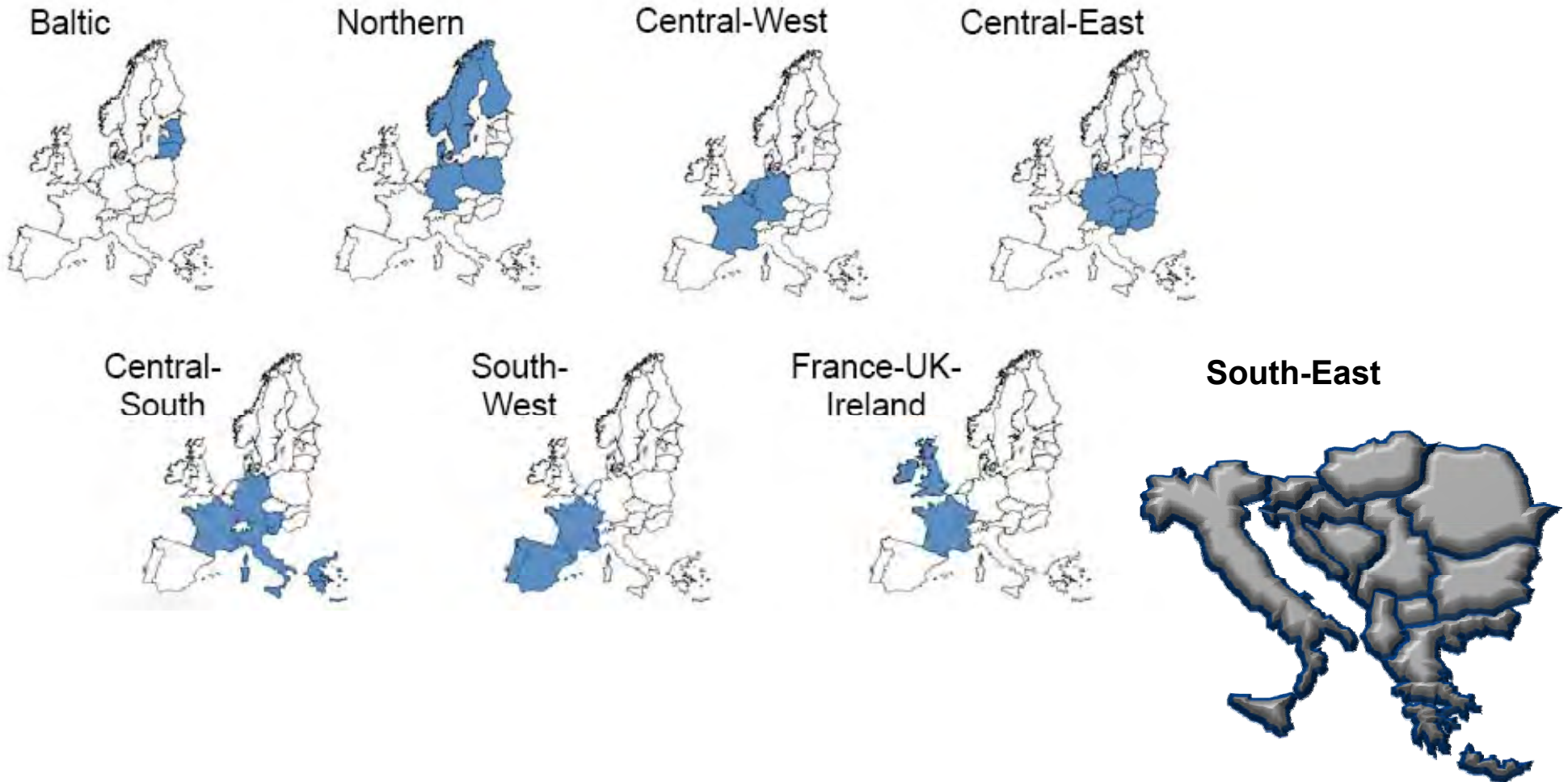
Kompanija	Država	Udeo države %
EdF	Francuska	87
GdF	Francuska	80
RWE	Nemačka	31
EnBw	Nemačka	45
Enel	Italija	32
Eni	Italija	30
EDP	Portugal	20
British Energy	UK	65
ČEZ	Češka	68
PPC	Grčka	51
Verbund	Austrija	51
EVN	Austrija	51
Dong	Danska	73
Fortum	Finska	51

Šta možemo dalje očekivati od reformi elektroenergetskog sektora EU?

- ▶ Tržišta na nacionalnom nivou ostala bi mala i izolovana – zbog toga EU ide na razvoj 8 regionalnih tržišta, a zatim na integralno evropsko tržište;
- ▶ Treći reformski paket EU – kompromisno rešenje u vezi sa razdvajanjem TSO, maksimizacija i efikasno i transparentno korišćenje prekograničnih kapaciteta i produbljivanje saradnje operatora sistema, jačanje nadležnosti regulatora

Osam evropskih regionalnih tržišta

EU Komisija: nacionalna tržišta su mala – ne mogu biti efikasna.



Strateški ciljevi EnZ



Najznačajniji poslovi Agencije

Regulacija cena

- Utvrđivanje metodologija za određivanje tarifnih elemenata za obračun cena
- Donošenje tarifnih sistema (odobrava Vlada)
- Utvrđivanje metodologija za troškove priključenja na sisteme
- Mišljenja na cene energije utvrđene od strane energetske subjekata (Vlada daje saglasnost)

Licence

- Izdavanje licenci
- Oduzimanje licenci

Rešavanje žalbi

- ...na odbijanje pristupa sistemima
- ...na odbijanje priključenja objekata proizvođača i potrošača na sisteme

Nadzor tržišta energije

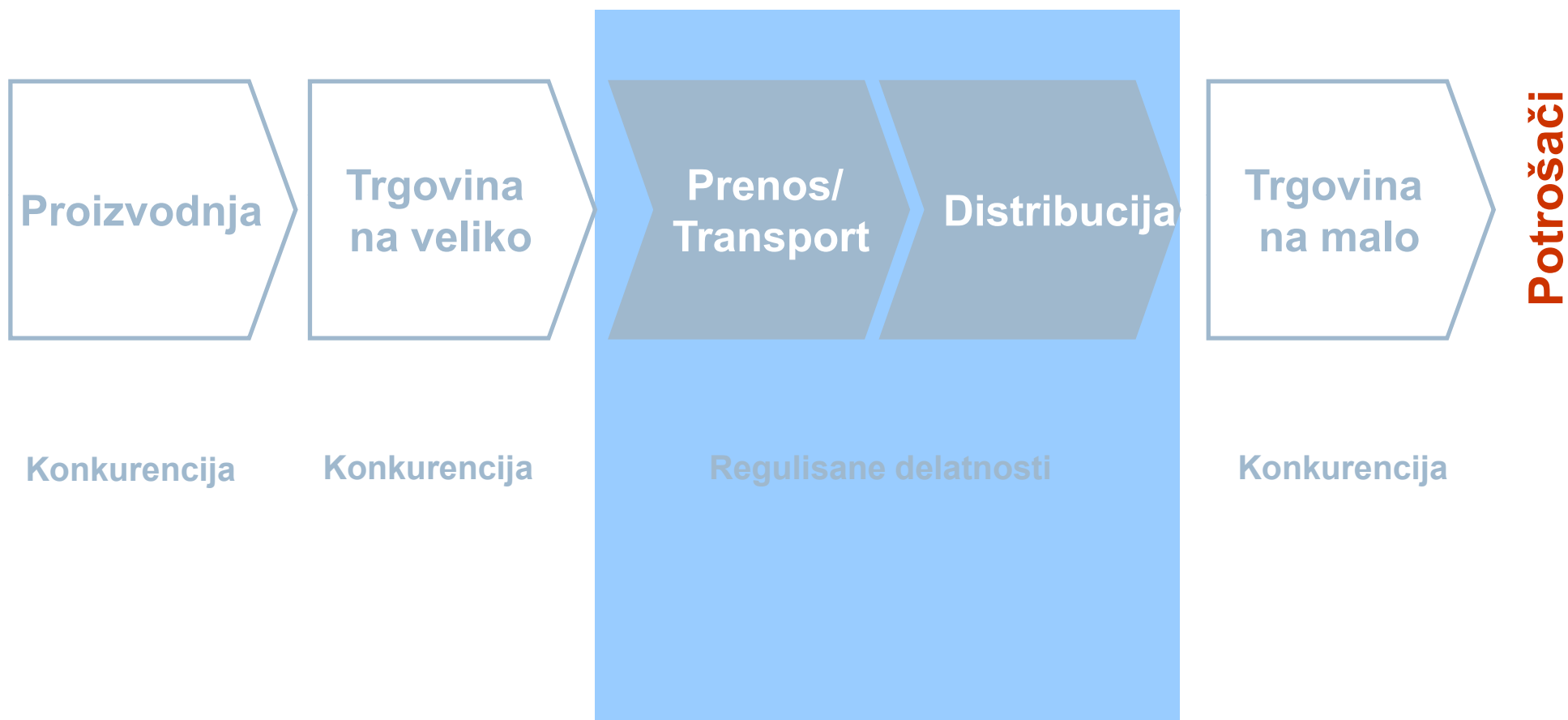
- Praćenje primene propisanih metodologija i tarifnih sistema
- Saglasnost na Pravila rada tržišta
- Saglasnost na Pravila rada mreža
- Utvrđivanje kriterijuma za dobijanje statusa kvalifikovanog kupca (koji ima pravo kupovine energije na slobodnom tržištu)
- Praćenje ispunjenosti uslova za licenciranje

Stanje reformi u energetsom sektoru Srbije

- ▶ CILJ je bio: konkurencija za potencijalno tržišne, a regulacija monopolskih delatnosti; gde smo danas?
- ▶ Zakonska i podzakonska regulativa vecim delom završena i uglavnom uskladjena sa evropskim direktivama;
- ▶ Strukturne reforme u elektroprivredi i gasnom sektoru u različitom stepenu sprovedene ili su u pripremi;
- ▶ Potencijalna otvorenost tržišta: 47% za električnu energiju i 90% za gas;
- ▶ Sistem regulacije cena po delatnostima – u celini u primeni
- ▶ Pravila o radu prenosnog i distributivnog sistema se primenjuju. Agencija očekuje da će po donošenju Zakona o energetici dati saglasnost na Pravila o radu tržišta, te na pravila o radu u gasnom sektoru (pripremaju ih preduzeća);
- ▶ Republičke institucije intenzivno uključene u aktivnosti institucija Energetske zajednice Jugoistočne Evrope (Ministarstvo, Agencija...) – **cilj: formiranje regionalnog tržišta**
- ▶ Zaštita siromašnih – priprema se Akcioni program – Ministarstvo rada i socijalne politike.

Razdvajanje mreža od proizvodnje, trgovine i prodaje

Električna energija – ciljno stanje



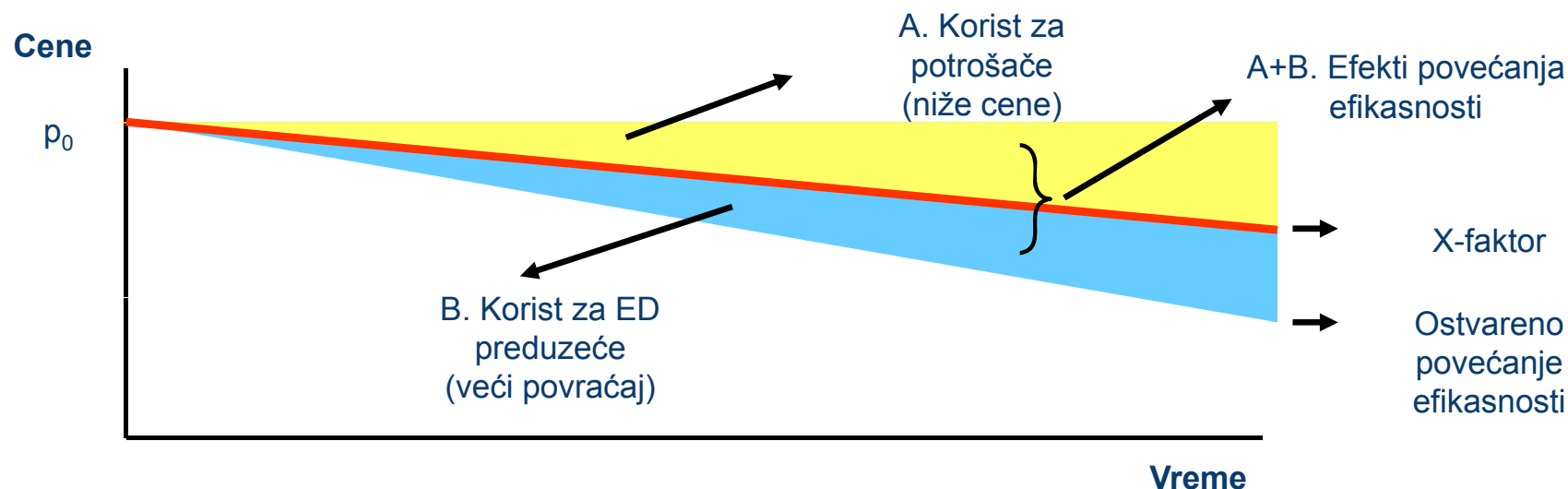
Uvođenje komparativne analize efikasnosti preduzeća u elektroenergetskom sektoru

Trenutno je na snazi metod regulacije “troškovi plus”

U narednim godinama očekuje se primena podsticajnih metoda – u cenovne modele se ugrađuju podsticaji ka efikasnijem poslovanju

Opšta formula za uvođenje podsticaja za eliminisanje neefikasnosti:

$$P_t = (1 + CPI - X_t) * P_{t-1}$$



OSNOVNI ARGUMENTI (ZA I PROTIV) KOJI KARAKTERIŠU OBA POSMATRANA MODELA

TROŠKOVI PLUS	PODSTICAJNI METODI
+	+
Garantovan povraćaj na uložena sredstva	Daje podsticaje za smanjenje troškova
Mali rizik za regulisana preduzeća	Simulira tržišno okruženje, ojačava menadžment preduzeća
Razumljiv i transparentan	Veća zaštita korisnika usluga regulisanog preduzeća
-	-
Nema podsticaja za smanjenjem troškova	Rizik ostvarenja "slučajnog" profita
Stimuliše prekomerno investiranje	Rizik ugrožavanja finansijske stabilnosti preduzeća
Ne šalje korektne ekonomske signale	Kvalitet pruženih usluga može da opada
Visok rizik za korisnike usluga regulisanog preduzeća	Manje razumljiv i transparentan

Tendencije u organizovanju i funkcionisanju preduzeća u oblasti elektroenergetike

- ▶ Vreme brzih promena
- ▶ Razvoj tržišta u energetsom sektoru
- ▶ Profitna decentralizacija u velikim kompanijama
- ▶ Preduzetništvo i preduzetnička inicijativa
- ▶ Prenošnje odgovornosti za ostvarene rezultate na delove preduzeća
- ▶ Usmeravanje top menadžmenta na dugoročne strateške aktivnosti
- ▶ Planiranje, praćenje i iskazivanje rezultata delova preduzeća
- ▶ Ocenjivanje uspešnosti menadžmenta na različitim nivoima
- ▶ Podizanje stručne i profesionalne uloge menadžera
- ▶ Moderan i visoko stimulativan sistem nagrađivanja svih menadžera u preduzeću
- ▶ Kreiranje unutrašnje organizacije koja podstiče konkurenciju

Menadžer i promena okruženja

- ▶ Pravo mesto nastanka svih promena je ljudski mozak
- ▶ Promena je postala kulturna reč savremenog menadžera
- ▶ “Sve se menja samo su promene stalne”
- ▶ Menadžerske osobine, znanje i sposobnosti sve više se mere liderskim kapacitetima
- ▶ Vizionarska sposobnost i preduzetnički pristup postaju najbitnije obeležje kvaliteta savremenog menažera
- ▶ Živeti sa promenama i u promenama nije nametnuta obaveza već životna obaveza liderski usmerenih menadžera

Afirmacija uloge menadžera u reformi energetskega sektora u Srbiji

- ▶ Viši nivo u funkcionisanju organizacione strukture može da obezbedi jedino kvalitetan menadžerski kadar
- ▶ Postupnost u građenju karijere menadžera
- ▶ Od menadžera se očekuje da prati, saraduje i utiče na okruženje
- ▶ Da bi menadžer bio efikasan u obavljanju svoje uloge on mora da na pravi način odgovara zahtevima koje mu konkretna uloga postavlja
- ▶ Menadžer treba da poseduje tehničke, humane i konceptualne veštine
- ▶ Menadžer koji teži najvišoj menadžerskoj poziciji mora da razvija sposobnost da svoj rad procenjuje ne na osnovu sopstvenih performanci, već na osnovu performansi ljudi kojima rukovodi
- ▶ Izgradnja snažnog menadžerskog tima u preduzeću

Planirane investicione aktivnosti u JP EPS

Planirane investicione aktivnosti do 2015 €9 milijardi*	
Sredstva JP EPS	oko €3.4 milijarde**
Kredit i očekivani krediti	oko €3.8 milijardi**
Strateški partneri	oko 1.8 milijardi**
Druga sredstva	do €0.2 milijarde

* U okviru plana investicija

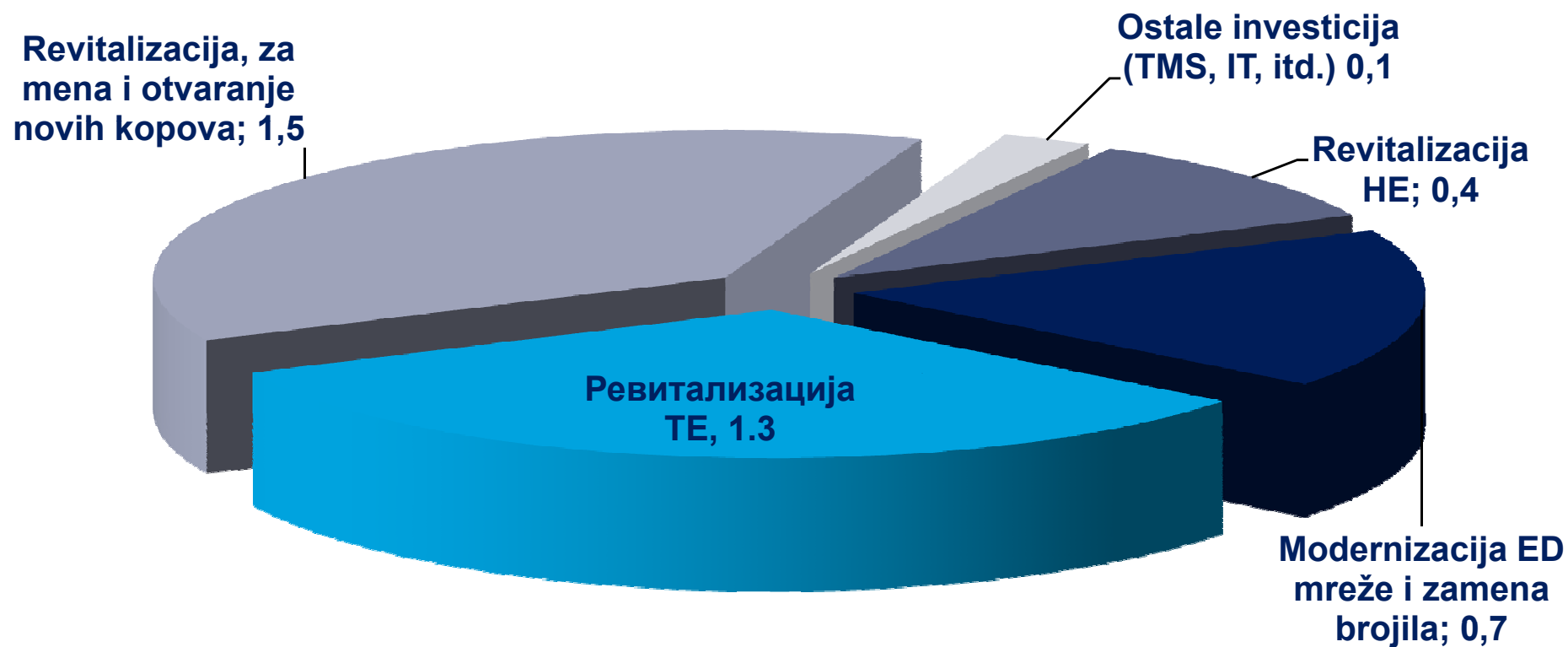
- Mere za zaštitu životne sredine (€1 milijarda)
- Investicije u obnovljive izvore (€0.5 milijarda)

** Investicije u nove kapacitete do 2015. ne uključuju

- TE Kostolac B3
- Mere za smanjenje emisije CO₂
- Određeni projekti za izgradnju HE (Ibar, V. Morava, srednja Drina, Đerdap III)

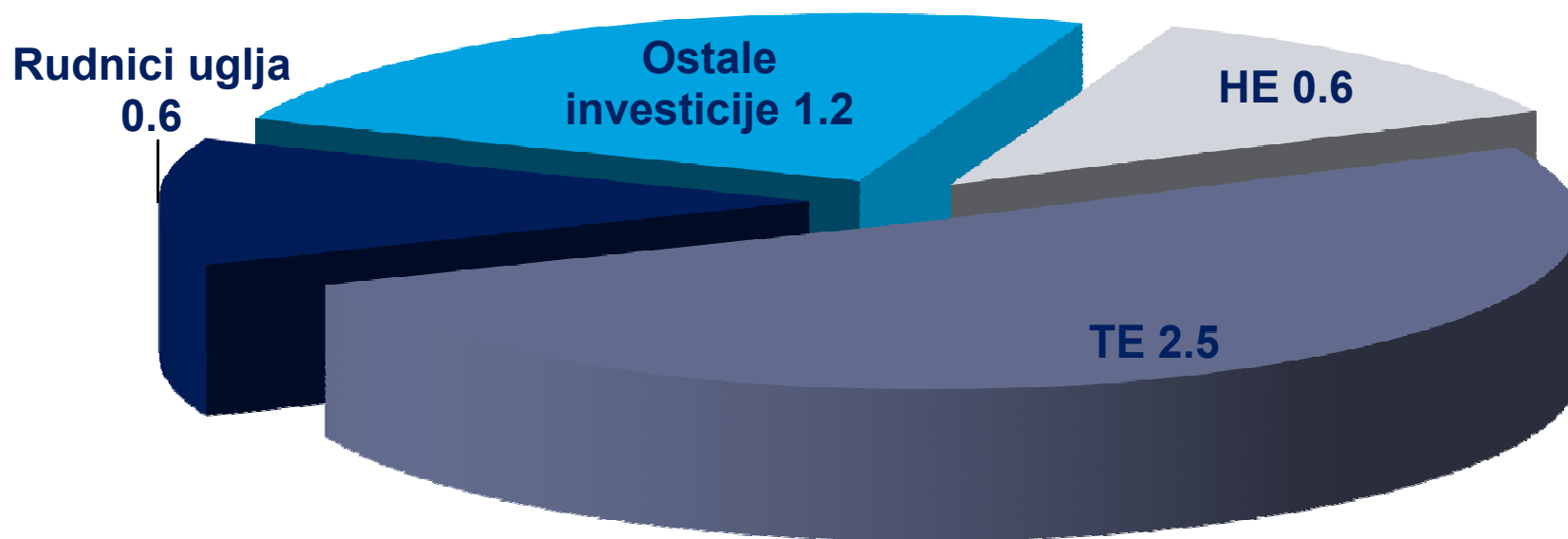
Planirane investicione aktivnosti u JP EPS

Održavanje postojećih performansi sistema (€ 4 milijardi)

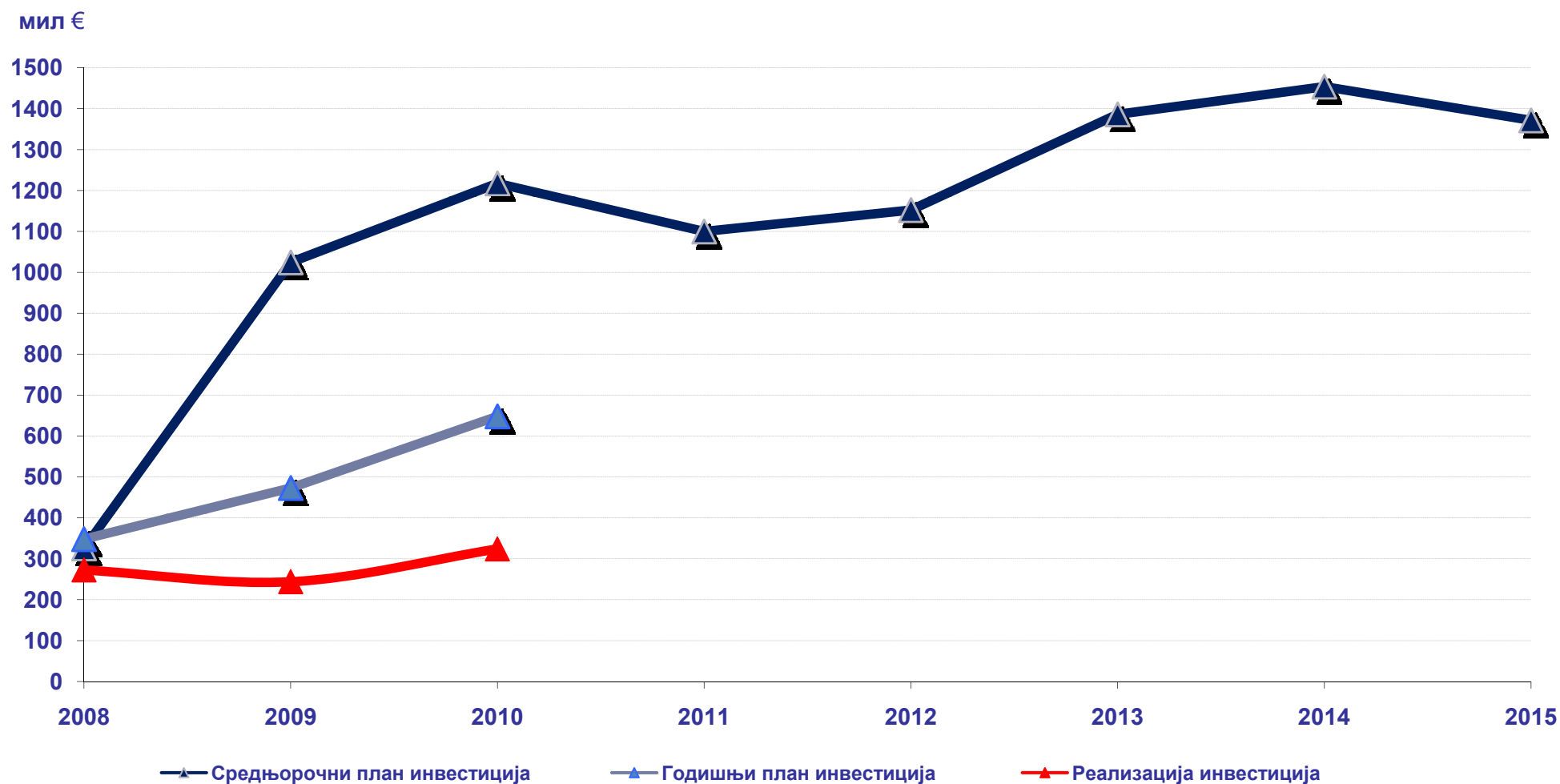


Planirane investicione aktivnosti u JP EPS

Povećanje proizvodnje - novi kapaciteti
(€ 5 milijardi)

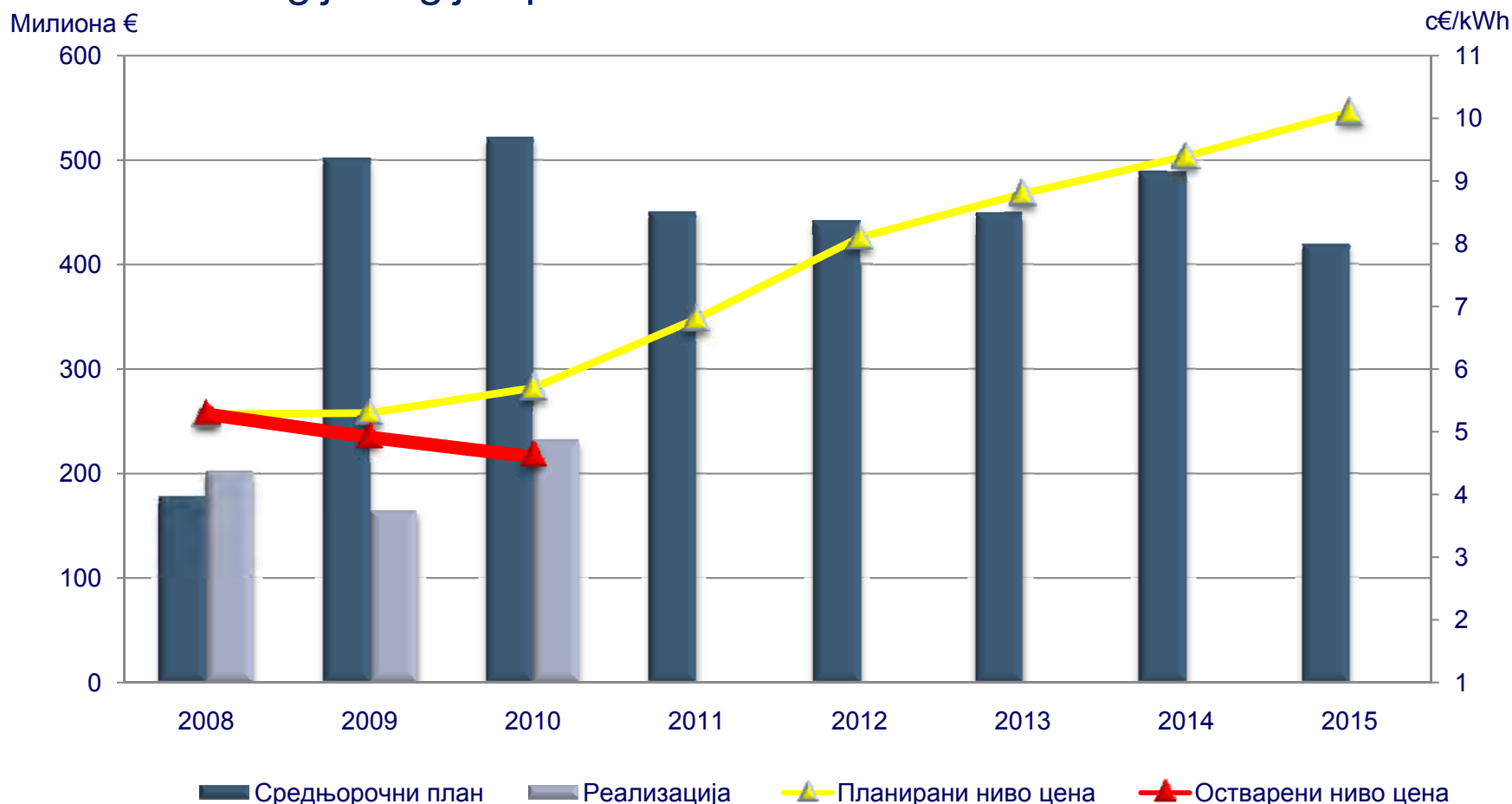


PLANIRANE I REALIZOVANE INVESTICIJE



Uticaj cena na investicije iz sredstava JP EPS

- Planirana sopstvena sredstva su moguća samo uz planiranu dinamiku povećanja cena
- Odstupanje od planirane dinamike povećanja cena snižava nivo proizvodnje električne energije i uglja i povećava uvoz



OD ČEGA SU SATKANI POBEDNICI

Jako je teško zaposliti dobre ljude.

Krajnje je teško zaposliti sjajne ljude.

A da bi se izvojevala pobjeda ništa nije tako bitno kao postavljanje pravih ljudi na terenu. Sve pametne strategije i napredne tehnologije na svetu ne mogu da budu ni blizu delotvorne bez sjajnih ljudi koji bi ih stavili u pogon.

Baš iz tog razloga je zapošljavanje ljudi tako važno – i sa tako puno izazova – pa mu se mora posvetiti dužna pažnja. Velč (*Walch*) predlaže:

- ▶ Prvo, usmerimo pogled na tri probna testa
- ▶ Nakon toga se iznosi okvir 4-E (i 1-P)
- ▶ Nakon toga, ispitaćemo četiri posebne karakteristike za kojima tragate kada zapošljavate lidere.

Probni testovi

- ▶ **Prvi test je provera integriteta**
- ▶ **Drugi test je provera inteligencije**
- ▶ **Treća karta za ulaz jeste zrelost**

OKVIR 4-E (1-P)

- ▶ **Prvo E predstavlja pozitivnu energiju**
- ▶ **Drugo E je sposobnost da se drugima uliju energija i entuzijazam**
- ▶ **Treće E je srčanost, hrabrost da se donesu teške jasne da/ne odluke**
- ▶ **Što nas dovodi do četvrtog E – sprovođenja – sposobnost da se obavi posao**
- ▶ **Ako kandidat ima sva četiri E, onda tražite to krajnje P – strast**

ZAPOŠLJAVANJE ZA SAM VRH

Ponekad je potrebno da zaposlite lidera na višem nivou rukovođenja, nekoga ko će voditi bitan deo ili celu kompaniju. U tom slučaju postoje još četiri razvijenije karakteristike koje su zaista važne.

- ▶ **Prva karakteristika je autentičnost**
- ▶ **Druga karakteristika je sposobnost da sagledaju budućnost**
- ▶ **Treća karakteristika je snažna sklonost da se okruže ljudima koji su bolji i pametniji od njih**
- ▶ **Četvrta karakteristika je velika čvrstina**

Poslovni svet globalnih razmera u današnje vreme će svakog lidera da obori sa nogu i to ne samo jednom. On mora da zna kako ponovo da se uspravi.

“Promene su korenite i dugotrajne. Sve više će posao generalnog direktora ličiti na najsloženiji posao za koji znam, a to je upravljanje operom. To su vaše zvezde i vi ne možete da im izdajete naređenja. Svaka grupa je posve različita. Dirigent opere ima partituru i svi drugi imaju tu istu partituru. U preduzeću morate da se postarate da se sve različite grupe približavaju da bi proizvele željeni rezultat. To je ključ razumevanja onoga što je pred nama. Ne radi se o tome ko je više ili manje važan, nego ko je za šta važan. Ne radi se o uzdržavanju od izavanja naređenja, već treba znati kada naređenje treba dati, a kada se prema nekom treba odnositi kao prema partneru.” (P. Draker)

Zaključak

Donošenjem Zakona o energetici avgusta 2004. godine i osnivanjem i započinjanjem sa radom Agencije za energetiku Repbulike Srbije januara 2006. godine stvoreni su osnovni preduslovi za razvoj tržišta energije u Srbiji.

Do tada tradicionalno vertikalno integrisana preduzeća razdvajaju svoje delatnosti u oblasti električne energije, nafte i gasa.

U pripremi je i novi tekst Zakona o energetici.

Nastojanja su da proizvodnja, trgovina na veliko i trgovina na malo energentima budu okrenuti ka tržištu i konkurenciji a prenos i distribucija ostanu regulisana delatnost.

Donošenjem potrebnih Metodologija i tarifnih sistema koji iz njih proizilaze stvoreni su uslovi da se sa ovim razdvanjima otpočne.

Stvaranje novog ambijenta treba posmatrati kao šansu, a ne kao pretnju za menadžersku strukturu preduzeća u energetsom sektoru koju bi oni trebali da iskoriste u cilju jačanja ekonomske efikasnosti njihovih preduzeća i u iznalaženju prave strategije rasta i razvoja koji obezbeđuje sigurnost snabdevanja privrede i građana Srbije energentima.

Hvala na pažnji



JP ELEKTROPRIVREDA SRBIJE

Balkanska 13, 11000 Beograd, Srbija