

Strateegia energeetikas, Eesti kontekstis

Jaanus Arukaevu
Detsember 2009



Energiasüsteemi strateegiline arendamine

Loengute ajakava

- 31. aug. - Raine Pajo. Sissejuhatus. Strateegiline arendamine energeetikas.
- 14. sept. - Raine Pajo. Strateegiline arendamine energeetikas, järg.
- 21. sept. - Tõnis Meriste. Keskkonnakaitse roll energeetika strateegia arendamisel.
- 28. sept. - Ando Leppiman. Taastuvenergeetika ja selle väljakutsed.
- 5. okt. - Andres Tropp. Tuumaenergeetika ja selle väljakutsed.
- 12. okt. - Andres Tropp. Tuumaenergeetika ja selle väljakutsed.
- 19. okt. - Andres Anijalg. Vedelkütused põlevkivist.
- 26. okt. - Andres Anijalg. Vedelkütused põlevkivist.
- 2. nov. - Innar Kaasik. Võrguettevõtete strateegia. Nutikas elektrivõrk.
- 9. nov. - Innar Kaasik. Võrguettevõtete strateegia. Nutikas elektrivõrk.
- 23. nov. - Aleksei Toptsilin. Energiakaubandus, seos tootmisega ja strateegia.
- 30. nov. - Aivar Tihane. Elektrimüügi strateegia ja väljakutsed.
- 7. dets. - Jaanus Arukaevu. Strateegia energeetikas.
- 14. dets. - Raine Pajo. Praktiline näide strateegilise otsuse kohta energeetikas, kokkuvõte.

EKSAM – 05. jaanuar kell 10:00 ja 11. jaanuar kell 16:00



Teemad

1. Mis on strateegia ja millised on strateegia eripärad energeetikas?
2. Miks Eesti Energial on selline strateegia?
3. Praktiku kogemus - hea strateegia tunnused
4. Miks strateegia on tihti vaid paber?



Teemad

1. Mis on strateegia ja millised on strateegia eripärad energeetikas?
2. Miks Eesti Energial on selline strateegia?
3. Praktiku kogemus - hea strateegia tunnused
4. Miks strateegia on tihti vaid paber?



Strateegia kaks erinevat fookust

Planeerimine

- Planeerida konkurentsieelist
- Suured muudatused on võimalikud
- Pikaajalised investeeringud
- Osalemine mitmes erinevas ärisegmendis

Elluviimine

- Kiirelt muutuv ärikeskkond
- Innovatsiooni suur mõju
- Kui tuleb kombineerida emotsiooni ja äriprotsesse



Planeerimine:

Coyne & Subramaniam'i strateegia definitsioon

1. Strateegia on otsused
2. *“Strategy is a handful of decisions that drive or shape most of a company’s subsequent actions, are not easily changed once made, and have the greatest impact on whether a company meets its strategic objectives.”*
3. Strateegilised otsused on:
 1. Ettevõtte **strateegiline positsioneerimise**,
 2. **Konkurentsieelise allikad**,
 3. **Ärikontseptsioon**,
 4. Väärtuse loomise praktiline süsteem

- Strateegiline positsioneerimise
 - Turuga kohandumine
 - Turu mõjutamine
 - Reserveerida võimalus osalemiseks
- Konkurentsieelise allikad
 - Struktuurne eelis
 - Elluviimise viis
 - Eriline oskusteave
 - Kombineeritud (Millisel moel?)
- Ärikontseptsioon
 - “Suured panused”
 - Füüsilised ja finantsilised optsioonid
 - Kindlapeale lahendused
 - Tagavaraväljapääsud
- Väärtuse loomise süsteem
 - Olulised piasjad
 - Kriitilised seosed

Elluviimine:

Strateegia on tee eesmärgi saavutamiseks



①

Otsusta, kuhu tahad jõuda

Äri-
kontseptsioon

②

Kirjelda äriloogika

Strateegilised
eesmärgid

③

Sõnasta täpsed lõppeesmärgid

Alameesmärgid

Vahe-eesmärgid

④

Määra Kriitilistele valdkondadele alameesmärgid

⑥

Määra mõõdikud iga kriitilise valdkonna arengu kontrollimiseks

Hetkeseis

⑤

Kirjelda iga kriitilise valdkonna hetkeseis



Eesti Energia

Strateegia eripära energeetikas

Energeetika üldiselt:

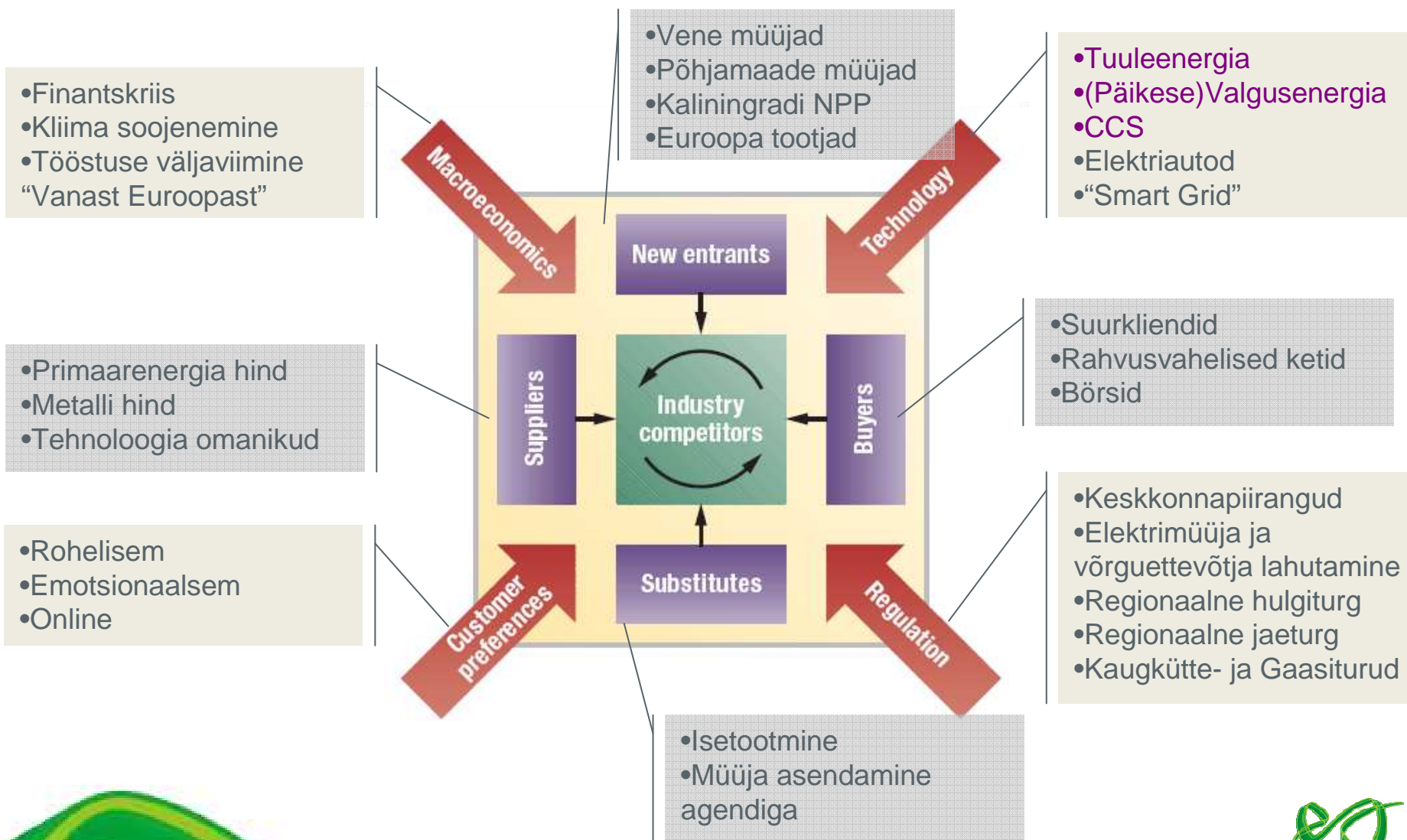
- Suur avalik huvi / Strateegia kui “pesukapp”
- Keskkonna, hinna ja varustuskindluse tasakaal / Konflikt
- Arenev seadusandlus turu osas / Regionaalne turg
- Riik kui omanik / Riik kui regulaator

Elektrienergia valdkonnas:

- Ei ole ladu
- Regulatsiooni kiire muutumine koosmõjus investeringute pika elueaga
- Hulgi- ja jaeturu regulatsiooni erinevus



Porter'i konkurentsianalüüs



Allikas: Kevin P. Coyne and Somu Subramaniam, Bringing discipline to strategy. // *The McKinsey Quarterly*, 1996 Number 4

Kuhu tuul puhub

Elektrituru arengu etapid EL-s

Elektriturug riigi sees

Korrigeeriti elektriturgu riigi sees, Riikidevahelised reeglid

Korrigeeriti Regionaalse elektrituru juhtimist

Võrgu- ja Elektritootmise ja Elektrimüügi tegevusalade lahutamine raamatupidamises

Võrguteenusele vaba juurdepääs

Suurtarbijatel õigus valida elektri müüjat

Riikidevahelise elektrikaubanduse ja ühenduste kasutamise reeglid

Iseseisvate elektrituru regulaatorite loomine

Suurtes ettevõtetes tegevusalade lahutamine eraldi äriühinguteks

Võrguteenusele vaba juurdepääs reguleeritud hindadega

Kõigil ettevõtetel õigus valida elektri müüjat alates 1.7.2004

Kodumajapidamistel õigus valida elektri müüjat alates 1.7.2007

Elektrituru regulaatorite ja Süsteemihaldurite regionaalse koostöö kohustus

Süsteemihalduri ja elektritootjate omanike lahutamine

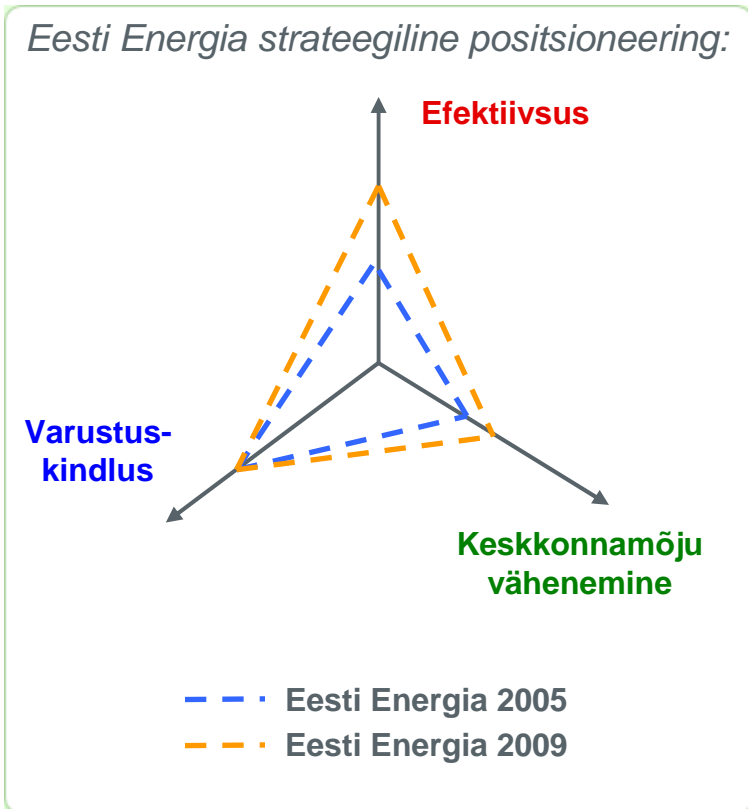
1. direktiiv (1996)

2. direktiiv ja Piiriülese elektrikaubanduse regulatsioon (2003)

3. direktiiv (2009)



Eesti Energia: liikumine tasakaalu poole

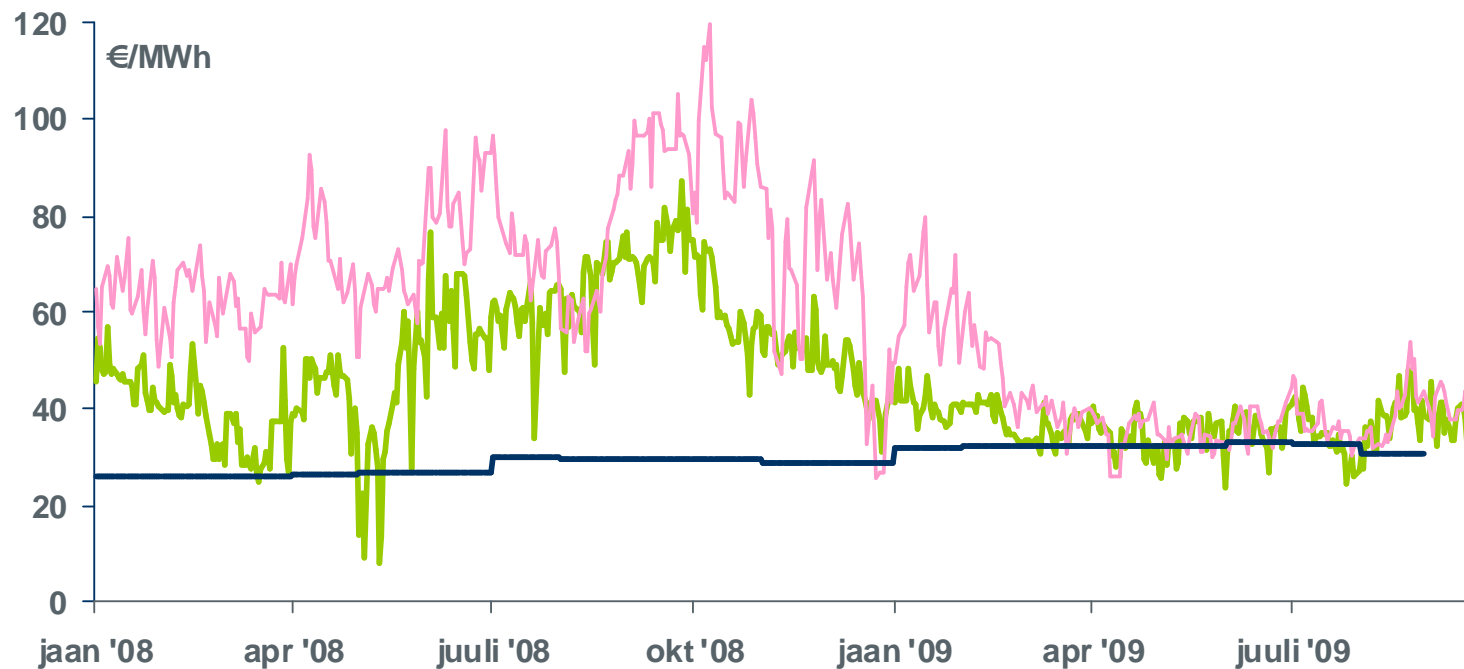


- Madalaim elektri hind tarbijatele Euroopa Liidus (2008. a)
- Head majandustulemused
- Tugevaim tootmisportfell Balti riikides
- Kasvav võrguteenuse kvaliteet ja kliendirahulolu
- Selge tulevikku suunatud tegevuskava, mis arvestab erinevate stsenaariumitega
- Suurim taastuvenergia tootmise kasvataja Balti riikides
- Investeeringud keskkonnamõju vähendamisse



Efektiivus:

Elektrienergia hinnaerinevused vähenevad. Arbitraažile orienteeritud fookus asendub tootmisvarade kvaliteedi fookusega

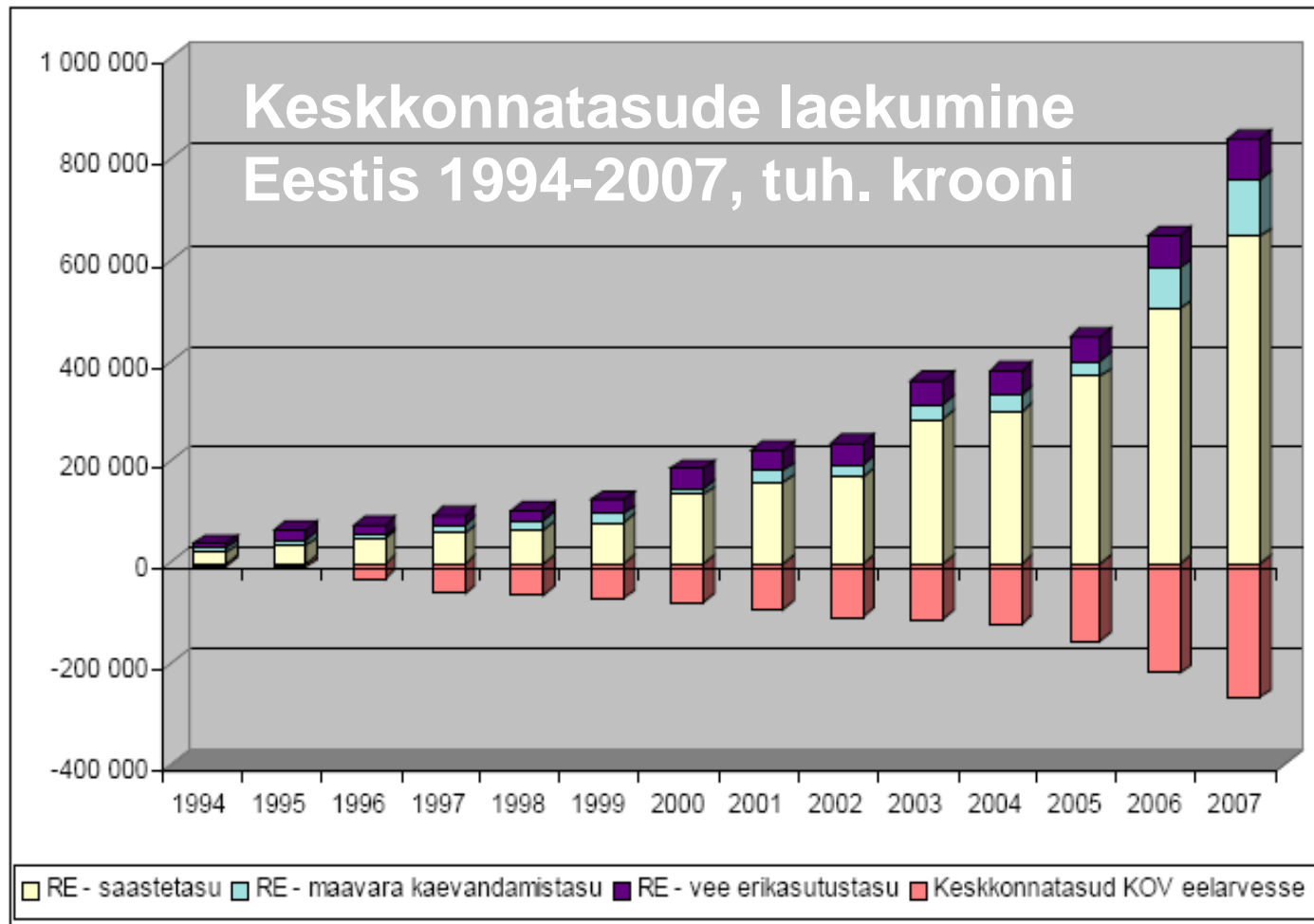


- Nord Pooli Soome piirkonna päevakeskmine hulgihind
- Mandri-Euroopa elektrienergia börsi EEX päevakeskmine hulgihind
- Eesti Energia kuu keskmine elektrienergia müügi jaehind kodumaisel turul

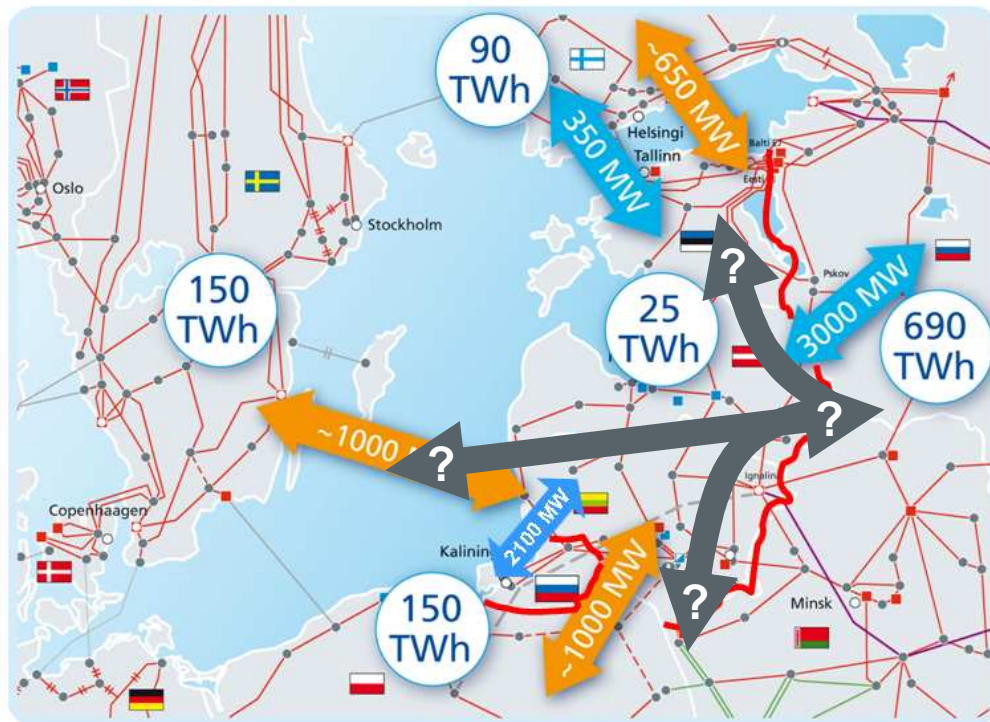


Keskkonnamõju:

Keskkonnatasud muudavad keskkonnamõju ettevõtte jaoks efektiivsusküsimuseks



Varustuskindlus: Regionaalne turg ja Eestis asuvate tootmisvarade kvaliteet



Olemasolevad

Planeeritavad

Turu
maht

Eesti kasutab täna turu kaitsmiseks isoleerimise meetodit:

- Väljaspool EL toodetud elektrit saab Eestisse tuua vaid eraldi litsentsi alusel
- Sellist litsentsi ei ole kunagi välja antud

Riiklik litsents ei toimi EL regionaalsel siseturul

- Elektrit saab vabalt importida Lätisse ja Leedusse
- Sealt Eestisse tuues on tegu juba EL-päritolu elektriga, mida ei saa takistada

Lahendus on Venemaalt pärit impordi “neutraliseerimises”:

- Ehitada samas suurusjärgus ühendusi teiste EL riikidega
- Vene impordi mõju on neutraliseeritav ekspordiga EL riikidesse



Eesti Energia

Varustuskindluse lahenduste võrdlus

Omamaine tootmisvõimsus + impordi piiramine

- Investeeritakse Eestis kättesaadavatesse lahendustesse
- +10% reservide hoidmise kohustus Eestis
- EL-st elektri impordi piiramine keerukas (“elektripesu” ei ole defineeritud)

Regionaalne tootmisvõimsus + impordi/eksporti tasakaal

- Investeeritakse Regioonis parimatesse lahendustesse
- +10% reservide hoidmine regioonis odavaimal võimalikul moel



Teemad

1. Mis on strateegia ja millised on strateegia eripärad energeetikas?
2. Miks Eesti Energial on selline strateegia?
3. Praktiku kogemus - hea strateegia tunnused
4. Miks strateegia on tihti vaid paber?



Eesti Energia tugevus on terviklikus väärtusahelas



... Põhivõrgu lahutamine ei muuda väärtusahelat Eesti Energia jaoks, sest me saame põhivõrku ka edaspidi kasutada samadel tingimustel.

Eesti Energia strateegia erilisus põhineb elektri- ja õliäri koostöös



850 kWh
elektrit



Regionaalsel elektriturul

450 kg
tuhka

35 Nm³
uttegaasi
(11 200 kcal/m³)



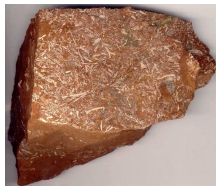
125 kg
põlevkiviõli
(9 500 kcal/kg)



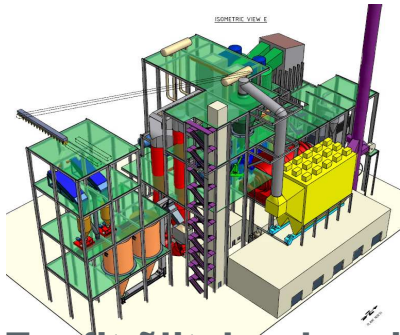
Strateegia elektriäris



Strateegia õliäris



+



Enefit õlitehnoloogia

+



EE Õlitööstus täna

+



Rafineerimine

+



Võtmesõlmede teostus



Maailmas

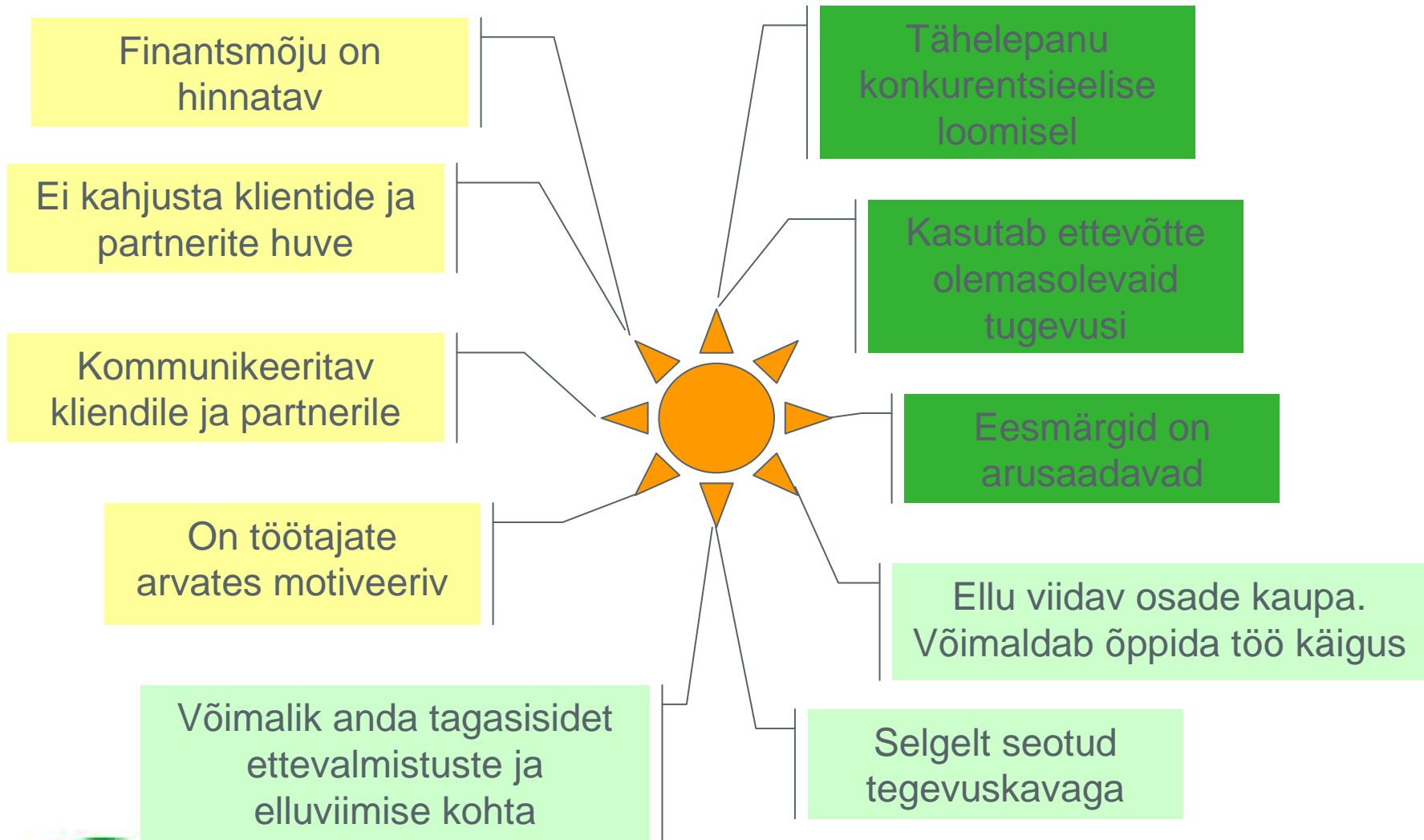


Teemad

1. Mis on strateegia ja millised on strateegia eripärad energeetikas?
2. Miks Eesti Energial on selline strateegia?
3. Praktiku kogemus - hea strateegia tunnused
4. Miks strateegia on tihti vaid paber?



Hea strateegia on mitmemõõtmeline



Kvaliteet

Elluviimine

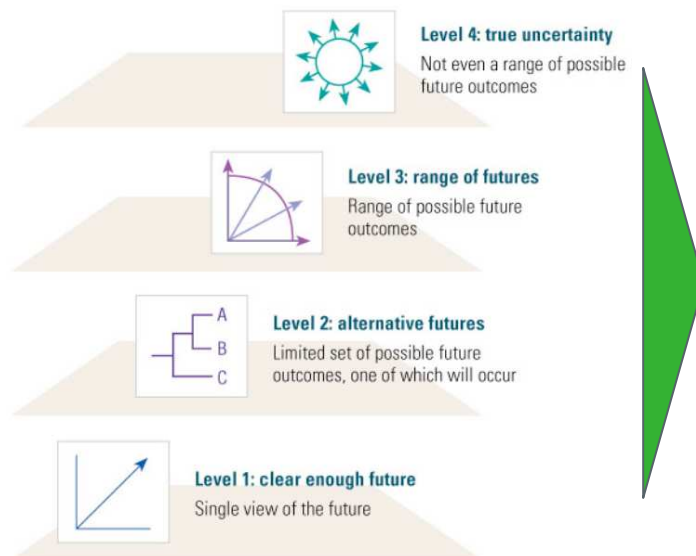
Mõju

Kes arendab strateegiat? Millal?

1. Kui on **ebakindlus on väike** ja peamine on struktuurne konkurentsieelis:
 - Traditsiooniline strateegia arendamise protsess operatiivjuhtide vedamisel. Aastane tsükkel.
2. Kui **ebakindlus on väike** ja praktiline elluviimine on konkurentsieelise oluline osa:
 - Alt-ülesse strateegia planeerimine.
3. Kui **ebakindlus on suur** ja ettevõtte soovib kiiremat turu muutustele reageerimise võimet:
 - Otsene seos operatiivjuhtidega
 - Otsene kontakt turuga seotud töötajatega
 - Strateegia uuendamine on seotud reaajas saadavatel signaalidel, mitte kalendriga seotud tähtaegadega

Strateegia sisu sõltub suure osas riskide olemusest

The four levels of residual uncertainty



- 4. aste:** Riskide hindamine on võimatu (näiteks täiesti tundmatule turule sisenemine = Jordaania). Sellises olukorras juhime riske vaid võetavate kohustuste piiritlemisega (Kui suures ulatuses riski me võime võtta?)
- 3. aste:** Ees on palju muutusi. Stsenaariumite koostamine ei ole otstarbekas. Hinnatakse võimalike mõjude ulatust.
- 2. aste:** Ees on olulised valikud, mis muudavad tänast äri. Riskide hindamiseks koostatakse iga valiku kohta stsenaarium konkreetsete eelduste alusel. Hinnatakse tulemuse halvenemine iga stsenaariumi realiseerumise korral.
- 1. aste:** Kehtib praegune äriolukord. Hinnatakse tulemuse halvenemine negatiivse ärikeskkonna stsenaariumi realiseerumise korral.



Selgita, mida strateegias kasutatud sõnad konkreetselt tähendavad

Edward Jones's Strategy Statement

To grow to 17,000 financial advisers by 2012 by offering trusted and convenient face-to-face financial advice to **conservative individual investors who delegate their financial decisions**, through a national network of one-financial-adviser offices.

"conservative"

Our investment philosophy is long-term buy and hold. We do not sell penny stocks, commodities, or other high-risk instruments. As a result we do not serve day traders and see no need to offer online trading.

We charge commissions on trades because this is the cheapest way to buy stocks (compared with a wrap fee, which charges annually as a percentage of assets) when the average length of time the investor holds the stock or mutual fund is over 10 years.

"individual"

We do not advise institutions or companies.

We do not segment according to wealth, age, or other demographics. The company will serve all customers that fit its conservative investment philosophy. Brokers will call on any and every potential customer. Stories abound within Jones of millionaires who live in trailers – people all the other brokerages would never think of approaching.

"investors"

Our basic service is investment. We do not seek to offer services such as checking accounts for their own sake, but only as part of the management of a client's assets.

"who delegate their financial decisions"

We do not target self-directed do-it-yourselfers, who are comfortable making their own investment decisions. We are also unlikely to serve validators, who are merely looking for reassurance that their decisions are correct.



Teemad

1. Mis on strateegia ja millised on strateegia eripärad energeetikas?
2. Miks Eesti Energial on selline strateegia?
3. Praktiku kogemus - hea strateegia tunnused
4. Miks strateegia on tihti vaid paber?



Peidetud ohud strateegiaprotsessis

1. Liigne enesekindlus

- Testi erinevamaid stsenaariume;
- Muuda negatiivne stsenaarium 25% negatiivsemaks;
- Muuda strateegia paindlikumaks, lisades mahu suurendamise või vähendamise võimalusi

2. Hinnanguline raamatupidamine

- Iga kroon on sama väärtuslik, sõltumata millest ta tuleb
- "strateegiline projekt" ei ole kahjumliku investeeringu jaoks põhjendus

3. Eelistame hetkeolukorra säilimist

- Suhtu nii, et kõik sinu ärid on kogu aeg müügiks
- Hinda praeguse äriga kaasnevaid riske samal moel nagu uude ärisse sisenemise riske

4. Ankurdamine seosesse konteksti

- Võimaluste hindamine aseta pikema perioodi konteksti

5. Luhtunud kulud

- Ole valmis investeeringute peatamiseks võimalikult vara

6. Karjainstinkt

- Ole ettevaatlik, kui põhjenduseks on "meie ka"

7. Muutuse mõju üledramatiseerimine

- Väldi emotsionaalseid argumente

8. Vale konsensus

- Ära karda argumenteeritud konflikte

Allikas: Charles Roxburgh, Hidden flaws in strategy. // The McKinsey Quarterly, 2003 Number 2

Kui kesksuur firma käitub kui suurfirma...

Ressursside vähesuse tõttu on kesksuure firma strateegia arendamisel oluliselt suuremad piirangud:

1. Kaitse olemasolevat äri
2. Leia uusi võimalusi olemasolevates turusegmentides praeguste toodete arendamise ja uuendamise abil.
3. Laienda äri uute toodete loomisel olemasolevate segmentide jaoks või sisene uutesse segmentidesse olemasolevate toodetega.
4. Kui sellest ei piisa - alles siis laiene uutele turgudele uute toodetega.

Järeldused:

- Firma üldstrateegia tähtsus on väiksem ja segmendistrateegia tähtsus suurem
- Firma tegevusvõimekuse arendamise fookuse tähendus on suurem kui “suure idee” otsimine
- Kui kaob igapäevase tegevuse konkurentsivõime, kaob kohe ka “suure idee” elluviimiseks vajalik raha

Allikas: James E. Ashton, Frank X. Cook, Jr., and Paul Schmitz ,
Uncovering Hidden Value in a Midsize Manufacturing Company //
Harvard Business Review, 2003 June

Kaks küsimust

1. Millised on energiaettevõtte jaoks kolm kõige tähtsamat strateegilist teemat? Miks just need? Millised on nende strateegiliste teemade peamised omavahelised seosed?
2. Millised on kaks alternatiivset meetodit energiajulgeoleku tagamiseks Eesti elektriturul? Millised on nende peamised sisulised erinevused ja mõju erinevused elektri hinnale?



Küsimused ja kommentaarid:

Jaanus.Arukaevu@energia.ee

