

UAB Kazlų Rūdos Šilumos tinklai

Strateginis verslo planas 2018-2020 m.

Trumpai apie įmonę:

UAB “Kazlų Rūdos šilumos tinklai” (toliau – ŠT) yra 100 procentų akcijų dalimi valdoma savivaldybės įmonė. Pagrindinės įmonės veiklos sritys – centralizuota šilumos gamyba ir jos tiekimas. Gretutiniai tikslai – šilumos ūkio priežiūra, modernizavimas, veiklos kaštų mažinimas ir atsinaujinančių energijos išteklių vartojimas, mažinant oro taršą (pirmiausiai CO2 emisijas). Nors įsteigta dar 2000 m., įmonė ilgą laiką realios veiklos nevykdė ir turimą turtą nuomavo UAB “Litesko”. Įmonė dalyvaudavo savivaldybės šilumos/karšto vandens kainų nustatymo procesuose, vykdė savo turto apskaitą.

Šiuo metu Įmonė savo balanse turi 3531886,13Eur vertės turtą, iš kurių didžiausią dalį sudaro Kazlų Rūdos miesto katilinė ir šilumos trasos

Įmonės turtas/gamybinis pajėgumas buvo iš esmės atnaujintas 2014-2015 metais pastatant naują biokuro katilinę, sujungiant ir atnaujinant dalį miesto šilumos ūkio trasų. Bendra investicijų vertė - 3400000 Eur. Šios investicijos buvo vykdomos iš ES SF ir LVPA skirtos paramos, bei netiesioginėmis IKEA Industry negražintinomis subsidijomis, nuperkant buvusios katilinės pastatus, žemės sklypą ir perduodant tas lėšas per savivaldybės administracijos tarpininkavimą.

2018-02-14 d. Savivaldybės taryba patvirtina taikos sutartį tarp ŠT ir UAB “Litesko”. Pagal ją, ŠT turėtų pradėti vykdyti šilumos/karšto vandens gamybos ir tiekimo veiklą nuo 2018-05-01 d.

Vizija:

ŠT iki 2020 m. turi tapti, subalansuota, turinčia kvalifikuotus žil įmone, veikiančia komerciškai tiekimo, investicijų planavimo, vykdymo srityse tarp privačių rinkos subjektų ir atsiduriančia mažiausių Lietuvos šilumos gamybos kainų TOP-10, teikdama paslaugas vartotojams su minimaliu pelnu (2-3 proc. nuo visų įmonės pajamų). Įmonės veiklos rezervą ir kreditingumą turėtų užtikrinti iš nusidėvėjimo kaštų gaunamos ir kaupiamos lėšos kapitaliniams remontams/šilumos įrenginių atnaujinimui su/be skolintomis lėšomis pagal VKEKK rekomendacijų normą (iki 40 proc. Skolintų lėšų gamybiniam kapitalui). ŠT taip pat turėtų nežymiai padidinti šilumos vartotojų skaičių, tačiau sumažinti gaminamos šilumos kiekį (dėl būsto renovacijos ir šilumos gamybos bei tiekimo įrenginių modernizavimo).

Misija:

Tapti vieninteliu savivaldybės centro šilumos gamintoju ir tiekėju, tinkamai panaudojančiu ES SF paramą, vartotojų lėšas, užtikrinant konkurencingą šilumos/karšto vandens kainą bei vartotojų galimybes mažinti suvartojamos šilumos kiekį.

Tikslai:

Trumpalaikiai

Užtikrinti įmonės finansinį stabilumą pirmaisiais kalendoriniais veiklos metais (2018). Planuojama įmonės finansinių srautų prognozė 2018-2019 m. pridedama.

Tapti Baltpool biržos dalyviu.

Gauti šilumos tiekimo licenciją.

Gauti kitus leidimus/sertifikatus būtinai įmonės veiklai (TIPK ir pan.)

Sėkmingai perimti Litesko padalinio gamybos patirtį turinčius darbuotojus.

Įsigyti su VKEKK duomenų kontrole sutinkančią šilumos gamybos/apskaitos/buhalterinės apskaitos/sąskaitų formavimo programą;

Užtikrinti tinkamą viešųjų pirkimų vykdymą, įmonei tampant CVP IS dalyve ir parengiant 2018 m. viešųjų pirkimų planą bei jį paviėšinant;

Sukaupti ir išlaikyti reikiamą kuro rezervą.

Atlikti perimto šilumos ūkio pagrindinių techninių agregatų ekspertizę, šilumos ūkio sistemos investicijų studiją.

Ilgalaikiai

Užtikrinti mažiausias galimas šilumos kuro pirkimo sąnaudas ir skatinti tiekėjų konkurenciją;

Siekti savarankiško šilumos kuro paruošimo, priimant ir perdirbant savivaldybės žaliąsias atliekas;

Optimizuoti vasaros karšto vandens ruošimą naudojant ne didžiuosius biokuro katilus, o įdiegiant atskirą gamtinių dujų automatizuotą katilą.

Drauge su UAB „Kazlų Rūdos komunalininkas“ modernizuoti šilumos mazgus, juos automatizuojant ir įdiegiant šilumokaičius.

Ruošti finansų rezervą kapitaliniams šilumos gamybos agregatų remontams pagal jų techninės būklės ekspertizės išvadas apytiksliai 2021-2022 m.

Investuoti į savarankišką elektros energijos gamybą (vėjo jėgainė), kompensuojant šilumos gamybai patiriamus elektros energijos kaštus (~55000 Eur per metus).

ŠT veiklos Stiprybės/grėsmės

Grėsmės:

Įmonė neturi savarankiškos šilumos gamybos/tiekimo/apskaitos patirties;

Įmonė neturi apyvartinių lėšų jos veiklos pirmajam pusmečiui;

Įmonė neturi pakankamų šilumos gamybos/administravimo ŽI;

Įmonė neturi visų jos veiklai reikalingų/būtinų priežiūros/aptašnavimo įrengimų (papildoma investicija/pirkimai);

Įmonė turi ribotą laiką pasirengti administracinius ŽI, atlikti tokiai ūkinei veiklai reikalingus formalumus (leidimai, registracijos, pirkimai);

Stiprybės:

Įmonė turi 100 proc. Viešo juridinio asmens – Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos akcininko valdymą ir garantijas;

Įmonė turi išimtinis resursus vykdyti monopolinę centralizuotą šilumos gamybos ir tiekimo veiklą Kazlų Rūdos mieste;

Įmonės pagrindiniai šilumos gamybos/tiekimo įrenginiai yra renovuoti ir užtikrinantys efektyvią šilumos gamybos veiklą, nereikalaujantys didelių ir greitų investicijų;

Įmonė turi garantuotus šilumos vartotojus – fizinius bei juridinius asmenis;

Įmonė neturi skolų, neturi kitų kreditinių įsipareigojimų;

Įmonė turi pakankamus konsultantus, galinčius padėti perimti gerą patirtį (know how). Tai Širvintų ir kitų savivaldybių šilumos tinklų įmonės, kurių vienintelis akcininkas – savivaldybės administracija.

Įmonė turi koncentruotą veiklos teritorinį lauką ir vienintelį gamybos šaltinį. Šiluma gaminama vienoje, o ne keliose katilinėse, visi įmonės vartotojai telkiasi Kazlų Rūdos mieste;

Įmonė turi savo vienintelio akcininko – Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos veiklos garantijas

Įmonės vykdomos ūkinės veiklos (šilumos gamybos ir tiekimo) poreikis yra ilgalaikis, jo alternatyvių tenkinimo būdų technologijos bent dešimtmetį nebus pajėgos konkuruoti (pvz. vertikalieji geoterminiai šildymai).

Strategija:

Kadangi įmonė turi pradinę veiklos monopoliją dėl ypatingų viešojo intereso uždavinių (užtikrinti nenutrūkstamos ir pigios šilumos energijos (pagal vieneto kainą)) tiekimą vartotojams, jos strategija turi remtis į esamos padėties išlaikymą ir savo pozicijų stiprinimą. Tai apima:

- a) Aktyviausių vietinių biokuro gamintojų dalyvavimą įmonės skelbiamuose Baltpool aukcionuose;
- b) Investicijas į tolimesnių šilumos gamybos kaštų mažinimą;
- c) Užtikrinimą, jog įmonėje dirbs/kvalifikuosis geriausi vietiniai šilumos ūkio specialistai;
- d) Konstruktyvią sąsają su akcininku, nustatant šilumos ūkio politikos gaires (efektyvaus šilumos ūkio tiesioginė teigiama įtaka savivaldybės biudžetui ir vartotojų išlaidoms arba netiesioginė įtaka savivaldybės biudžetui gaunant didesnį pelną ir perduodant jo dividendus);
- e) Optimalią plėtrą, investicijų/pajamų požiūriu plėtojant paslaugas (tiesiant šilumos tinklus) į tuos miesto kvartalus, kuriuose nėra centralizuoto šilumos gamybos sprendimo;
- f) Kuro kaupimo saugyklos kūrimą, palankiu metu (vasarą) superkant ir sandėliuojant maksimalius biokuro kiekius;
- g) Dalyvavimas ES SF investicijų paramos fonduose (LVPA, CPVA), pasinaudojant parama atsinaujinančios energijos gamybos arba tiekimo projektams finansuoti.

Rinkos analizė/Rinkodara:

Įmonės klientų/vartotojų tipai ir kiekiai. Įmonė per metus realizuos apie 15-16 mln kw/h šilumos energijos ir gaus iš jos pagrindines veiklos pajamas. Kadangi ūkinės veiklos rodikliams būdingas sezoniškas, įmonė turi užtikrinti reikalingą apyvartinių lėšų atsargą pavasarį iki rudens (lapkričio mėnesio). Dėl to yra svarbu užtikrinti vartotojų sąmoningumą ir savalaikį atsiskaitymą su Įmone.

Įmonės veiklos rinkodaros tikslas – apginti esamas vartotojų skaičiaus pozicijas ir užtikrinti, jog jie neatsijungs nuo centralizuoto šildymo paslaugos. To pagrindinė garantija – paranki paslaugos kaina ir sprendimo patogumas (nereikalingos papildomos privačios investicijos į šilumos katilą, terminės energijos sistemą, saulės kolektorių ir pan.).

Papildoma vartotojų išsaugojimo garantija yra jų pačių investicijos į centralizuoto šildymo teikimo sprendimus bendrojoje vartotojų nuosavybėje. Tai yra šilumos mazgai, vidiniai vamzdynai ir radiatoriai. Šie dalykai gali būti gerinami kompleksiškai (su visa namo renovacija) arba atskirai. Bet kokiu atveju, vartotojų investicijos per namo administravimą atliekančios bendrovės kreditavimą ir investicijų padengimą 5-10 metų eigoje per komunalinių paslaugų atskirą tarifą, būtų papildoma tvarios rinkos garantija.

Įmonės rinkodaroje neišvengiamas jos vartotojų šilumos energijos poreikio menkėjimas. Tai yra ir optimizuotų šildymo sprendimų pasekmė ir akcininko politinis tikslas. Todėl ŠT turi planuoti pajamų iš rinkos laipsnišką mažėjimą ir atitinkamai – savo gamybinių pajėgumų ribojimą, juos atnaujinant ateityje.

Veiklos vietos/tiekėjų analizė

Vartotojai/pirkėjai

Įmonės vartotojų ratas yra pakankamai konservatyvus. Tai miesto daugiabučių gyventojai ir įmonės pasirinkusios centralizuoto šildymo sprendimą. Įmonė gali plėsti savo paslaugas miesto ribose, tačiau ši plėtra yra ribota dėl bendro miesto vartotojų dydžio (savivaldybės centre gyvena ~7000 asmenų ir šis skaičius gali tik nežymiai augti (optimistinė prognozė) bei dėl investicijų efektyvumo (šimtų metrų trasų tiesimo nauda iki keliolikos gyventojų gatvės neturi ekonominės logikos).

Tiekėjai

Įmonės veiklos vieta dėkinga dėl regiono miškingumo ir pakankamai gausaus biokuro tiekėjų skaičiaus komerciškai priimtiniu atstumu (iki 100 km.).

Kita vertus, Kazlų Rūdoje veikia dar vienas didžiulis malkinės medienos poreikis. Tai IKEA Industry. Įvairių tiekėjų ir konsultantų duomenimis, IKEA vartojama mediena savo kokybe iš dalies sutampa su biokuro naudojamai žaliava. Dėl šios priežasties galimas kuro kainos didėjimas, tačiau ne pasiūlos trūkumas.

Įmonės ir biokuro tiekėjų santykius nustato Baltpool biržos pirkimų ir sandorių sudarymo taisyklės. Jos yra standartizuotos. Kiti įmonės veiklos tiekėjai yra vandens bei elektros tiekėjai, kurių paslaugos perkamos per CPO sistemą ir įskaičiuojamos į savikainą.

Trečią tiekėjų dalį sudaro katilinės/šilumos trasų remonto/priežiūros paslaugos. Tokios paskirties įmonių/mokslinių tyrimų resursai yra pakankami, daugelis jų telkiasi Kauno mieste.

Finansinis pagrindimas

Planuojamų įmonės pajamų/išlaidų mėnesinė lentelė rodo, jog pagal ūkinės veiklos mastus 6 mėnesius ji dirbs nuostolingai, gaudama minimalias pajamas iš minimalios veiklos (gegužė-rugsėjis – šiltasis sezonas) ir pelningai – gaudama maksimalias pajamas iš maksimalios veiklos (spalis – balandis – šildymo sezonas).

Finansinių rodiklių subalansavimui pirmųjų kalendorinių metų pabaigoje regimas ~ 670000 Eur poreikis. Iš jų 200000 Eur planuojama gauti 2018-2019 m. sutartinių įsipareigojimų pagal taikos sutartį su UAB „Litesko“ padengimui pagal savivaldybės administracijos laidavimą remiantis 2018-02-14 d. Savivaldybės tarybos sprendimu.

Įmonė savo veiklos pajamomis 2018 m. planuoja gauti ~450000 Eur pajamų, iš jų ~125000 gruodžio pajamos (žr. Lentelėje) įmonę pasieks tik 2019 m. sausį. Atitinkamai, įmonės steigimo, pasirengimo funkcijoms vykdyti veikalai ir veiklos nuostolinguoju kalendoriniu laikotarpiu metu, tikslinga ~250000 – 300000 Eur paskola/kredito linija. Paskolos atveju planuojama ją grąžinti per penkerius metus, jas įsitraukiant į sąnaudas su palūkanomis ir pirmąją dalį grąžinant 2019 m. pradžioje.

2019 m. įmonė pirmą kartą veiktų ištisus metus ir gautų visas to ciklo pajamas. Planuojama, jog jos siektų ~9200000 Eur, jeigu pagaminamas ir pateikiamas šilumos energijos kiekis liktų tapatus (~15,2 mln kw/h), o jo vieneto vidutinė vertė siektų 0,06 Eur/kwh.

Prognozuojama pelno/nuostolio ataskaita

Jau buvo minėta, kad ŠT yra ypatinga įmonė, kurios akcininkas yra viešas juridinis asmuo ir kurio paskirtis – užtikrinti viešąjį interesą. Todėl ŠT labiau keliamas ne pelningumo, o veiklos rodiklių nenuostolingumo kriterijus, užtikrinant kokybišką ir pigų centralizuoto šildymo sprendimą vartotojams.

Verta pastebėti, jog įmonė nusidėvėjimo kaštų pagrindu gaus lėšas, kurių nebuvo įdėjusi pati/skolinusi iš banko, vykdant didžiąsias investicijas (nauja katilinė ir šildymo trasos). Todėl iš esmės tokios lėšos laikytinos ne atliktų nuosavų investicijų susigrąžinimu, tačiau būsimų investicijų rezervu ir įmonės finansinio stabilumo pagrindu.

2018 m. planuojamas 3-5 proc. Įmonės pelningumo rodiklis kaip atsarga nenumatytiems įmonės veiklos sutrikimams (remontai). Jeigu neplanuotų išlaidų/kaštų iki metu pabaigos pavyktų išvengti, ataskaitinių metų pabaigoje įmonė atliktų didesnius kuro pirkimus biržoje.

Jeigu įmonė 2018 m. patirtų didesnes objektyvias veiklos sąnaudas nei planuota derinant jos šilumos pardavimo kainą su VKEKK, 2019 m. būtų koreguojama bazinė šilumos kainos vertė, atsižvelgiant į 2018 m. finansinius rodiklius.

Įrengimai ir transportas

Įmonės pagrindiniai veiklos įrengimai yra stacionarūs ir sumontuoti katilinės pastate bei nutiesti kaip trąšos ir jų paskirstymo mazgai. Biokuro padavimui naudojamas traktorius bus perimtas iš UAB Litesko.

Šilumos tinklų priežiūrai, šilumos punktų apeivių reikmėms taip pat ketinama perimti UAB „Litesko“ tarnybinį lengvąjį automobilį.

Kadangi įmonės veiklai reikalingos žaliavos pristatomos tiekėjų transportu (vilkikai) arba vamzdynais, skirstomaisiais tinklais (elektra, vanduo, dujos), kitų savo logistikos priemonių jai nereikės.

2018 m. planuojami veiklos rodikliai, kai 1kwh kainos vidurkis 0,06 Eur ct.

2018 m. pajamos (05-12) be pelno	2018-05	2018-06	2018-07	2018-08	2018-09	2018-10	2018-11	2018-12	Viso+PVM
Šilumosgamybairpateikimas	0	0	0	0	0	72000	90000	120000	282000
Karštovandensgamybairpateikimas	18000	15000	15000	15000	15000	18000	24000	24000	144000
Paskola 250000 + administracijos 100000 sut.jsipar.	350000								350000
	368000	15000	15000	15000	15000	90000	114000	144000	776000
2018 m. išlaidos/sąnaudos (05-12)	2018-05	2018-06	2018-07	2018-08	2018-09	2018-10	2018-11	2018-12	visoEur
Liteskopaskola								100000	100000
DU + mokesčiaiainuo 2018-05	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	200000
Administracijainuo 2018 03.01 iki 05.01	15000								15000
Kuras+rezervas	12150	6150	6150	6150	6150	19200	28800	34000	118750
Elektra	3000	2000	2000	2000	3000	4000	5000	7000	28000
Vanduo	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1500	1500	9000
Patalpos/baldai/orgtechnika	25000								25000
Apskaitosprograma	15000								15000
Transportas/kuras	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	12000
Kanceliarija	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	12000
Servisai/remontodarbai	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	20000
Baltpoolbiržosdalyvionarystėirgarantija?									
	101650	39650	39650	39650	40650	54700	65800	173000	554750
Nusidėvėjimas+	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	120000

674750

