

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE POSLOVNIH STRATEGIJ ZA STRATEŠKO
POSLOVNO PODROČJE FIKSNI TELEKOMUNIKACIJSKI
SISTEMI SI2000 PODJETJA ISKRATEL**

Ljubljana, oktober, 2002

Matjaž Janša

**Študent Matjaž Janša izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela,
ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučka.
V skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah
dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.**

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo vsebine:

1	UVOD	1
1.1	OPREDELITEV PROBLEMATIKE, NAMEN IN CILJI DELA	1
1.2	METODE DELA	3
1.3	ZASNOVA DELA	5
1.4	OMEJITVE DELA	5
2	TEORETIČNA IZHODIŠČA STRATEŠKEGA POSLOVODENJA IN RAZVIJANJA POSLOVNIH STRATEGIJ	7
2.1.1	<i>Strategija</i>	7
2.1.2	<i>Cilji</i>	8
2.1.3	<i>Politike</i>	8
2.1.4	<i>Programi</i>	9
2.1.5	<i>Predračuni</i>	9
2.1.6	<i>Taktike</i>	9
2.1.7	<i>Procedure</i>	9
2.1.8	<i>Strateško odločanje</i>	9
2.1.9	<i>Strateško poslovanje</i>	10
2.1.10	<i>Šole strateškega poslovanja</i>	10
2.1.10.1	Racionalno planiranje	11
2.1.10.2	Planiranje kot voden učeči se proces	12
2.1.10.3	Logika naravnih sprememb	12
2.1.10.4	Porajajoče se strategije	13
2.2	STRATEGIJE	14
2.2.1	<i>Nivoji strategij</i>	14
2.2.2	<i>Korporacijska strategija</i>	15
2.2.2.1	Generične korporacijske strategije podjetij z enim poslovnim področjem ..	15
2.2.2.2	Korporacijske strategije podjetij z več poslovnimi področji	17
2.2.3	<i>Poslovna strategija</i>	18
2.2.3.1	Poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike	18
2.2.3.2	Poslovne strategije na osnovi matrike rasti	18
2.2.3.2.1	Strategije penetracije	19
2.2.3.2.2	Strategije razvijanja tržišč	19
2.2.3.2.3	Strategije razvijanja izdelka	20
2.2.3.3	Generične poslovne strategije	20
2.2.3.3.1	Stroškovno vodstvo	21
2.2.3.3.2	Diferenciacija	22
2.2.3.3.3	Osredinjenje	22
2.2.3.4	Poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla izdelka	23
2.2.3.4.1	Poslovna strategija v fazi uvajanja	23
2.2.3.4.2	Poslovna strategija v fazi rasti	23
2.2.3.4.3	Poslovna strategija v fazi zrelosti	24
2.2.3.4.4	Poslovna strategija v fazi upadanja	24
2.2.3.5	Taktike za izvedbo poslovnih strategij	24
2.2.3.6	Formuliranje poslovnih strategij	25
2.2.4	<i>Funkcijska strategija</i>	25
2.3	ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE	25
2.3.1	<i>Vstopanje novih konkurentov v panogo</i>	26

2.3.2	<i>Tekmovalnost konkurentov v panogi</i>	27
2.3.3	<i>Zamenljivost izdelkov ali storitev panoge</i>	28
2.3.4	<i>Pogajalska moč dobaviteljev</i>	28
2.3.5	<i>Pogajalska moč kupcev</i>	29
2.3.6	<i>Formuliranje strategije glede konkurenčnega položaja v panogi</i>	29
2.4	VERIGA VREDNOSTI.....	30
2.5	STRATEŠKO POZICIONIRANJE NA TEMELJU EDINSTVENIH AKTIVNOSTI.....	33
2.6	CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA S SWOT ANALIZO.....	34
3	PODJETJE ISKRATEL D.O.O.	37
3.1	PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRATEL D.O.O.	37
3.2	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	38
3.3	VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA	42
3.4	PROIZVODNI PROGRAMI.....	43
3.4.1	<i>Zgodovina tehnološkega razvoja v podjetju</i>	43
3.4.2	<i>Osnovni izdelki podjetja</i>	44
3.5	PRODAJA PODJETJA.....	45
3.5.1	<i>Dosedanja prodaja podjetja</i>	45
3.5.2	<i>Prodajni uspehi</i>	46
3.6	TRENTNE STRATEGIJE PODJETJA	47
3.6.1	<i>Celovita strategija</i>	47
3.6.2	<i>Poslovna strategija</i>	48
4	ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA.....	49
4.1	SPLOŠNO O TELEKOMUNIKACIJAH	49
4.1.1	<i>Opredelitev pojma telekomunikacije</i>	49
4.1.2	<i>Pojmi, ki nastopajo v telekomunikacijah</i>	50
4.1.3	<i>Zgodovina telekomunikacij</i>	51
4.2	OPREDELITEV PANOGE TELEKOMUNIKACIJ	52
4.2.1	<i>Opredelitev panoge</i>	52
4.2.2	<i>Segmentiranje panoge</i>	54
4.2.2.1	<i>Izhodišča segmentiranja panoge telekomunikacij</i>	54
4.2.2.2	<i>Definiranje pomembnih določljivk za segmentiranje panoge</i>	57
4.2.2.3	<i>Ugotavljanje relevantnih segmentov panoge</i>	61
4.3	ANALIZA NAJŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA	62
4.3.1	<i>Politično-regulativne določljivke</i>	62
4.3.1.1	<i>Deregulacijska zakonodaja</i>	63
4.3.1.2	<i>Možni vplivi deregulacijske zakonodaje</i>	67
4.3.1.3	<i>Državna regulativa</i>	68
4.3.2	<i>Družbeno-kulturne določljivke</i>	68
4.3.2.1	<i>Globalizacija</i>	68
4.3.2.2	<i>Rastoč pomen telekomunikacij</i>	70
4.3.3	<i>Ekonomske določljivke</i>	71
4.3.3.1	<i>Tuja vlaganja</i>	71
4.3.3.2	<i>Povezovanja podjetij</i>	71
4.3.3.3	<i>Trendi v gospodarstvu</i>	71
4.3.3.4	<i>Koncesijske dajatve v telekomunikacijah</i>	72
4.3.3.5	<i>Posledice neugodnih gospodarskih gibanj</i>	72
4.3.4	<i>Tehnološke določljivke</i>	73
4.3.4.1	<i>Prenos podatkov prehitve prenosa govora</i>	73

4.3.4.2	Povzetek tehnoloških trendov na področju telekomunikacij	74
4.3.4.3	Prodor iz panoge računalništva	75
4.3.4.4	Razvoj telekomunikacijskih sistemov	76
4.3.4.5	Vpliv interneta	77
4.3.4.6	Splošni tehnološki trendi	78
4.4	ANALIZA OŽJEGA OZIROMA PANOŽNEGA OKOLJA PODJETJA	79
4.4.1	<i>Tržne analize</i>	80
4.4.1.1	Predvidena rast trga	80
4.4.1.2	Geografska odvisnost rasti trga	80
4.4.1.3	Razmere na tržiščih vzhodne Evrope	83
4.4.1.4	Rast trga IP-telefonije in NGN	84
4.4.2	<i>Primerjava s konkurenco</i>	85
4.4.2.1	Najpomembnejši dobavitelji komutacijskih sistemov	86
4.4.2.2	Instalirana baza priključkov	86
4.4.2.3	Primerljivi sistemi	89
4.4.2.4	Konkurenca v segmentu ruralnih in predmestnih omrežij v državah SND	90
4.4.2.5	Konkurenca pri telekomunikacijskih sistemih omrežij novih generacij	91
4.4.2.6	Mobilna telefonija	94
4.4.3	<i>Telekomunikacijski operaterji</i>	95
4.4.4	<i>Dobavitelji</i>	96
4.4.5	<i>Države in njihova politika</i>	97
4.4.5.1	Vpliv državnih politik	97
4.4.5.2	Razvitost posameznih držav	98
4.4.6	<i>Družba</i>	98
4.4.7	<i>Interesne skupine</i>	99
5	SWOT ANALIZA PODJETJA	101
5.1	OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA	101
5.1.1	<i>Podstruktura proizvoda</i>	101
5.1.2	<i>Tehnološko razvojna podstruktura</i>	104
5.1.3	<i>Tržna podstruktura</i>	109
5.1.4	<i>Finančna podstruktura</i>	112
5.1.5	<i>Kadrovska podstruktura</i>	117
5.1.6	<i>Organizacijska podstruktura</i>	120
5.2	IDENTIFIKACIJA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	124
5.2.1	<i>Nevarnosti okolja</i>	124
5.2.2	<i>Priložnosti</i>	126
5.3	POVZETEK SWOT ANALIZE	128
6	OBLIKOVANJE MOŽNIH POSLOVNIH STRATEGIJ ZA STRATEŠKO POSLOVNO PODROČJE FIKSNI TELEKOMUNIKACIJSKI SISTEMI SI2000	129
6.1	IZBIRA CILJEV PODJETJA	129
6.2	SWOT MATRIKA	129
6.3	OBLIKOVANJE IN OCENJEVANJE POSLOVNIH STRATEGIJ	133
6.3.1	<i>Poslovna strategija fokusa na trge ruralnih in primestnih področij na temelju nizkih stroškov</i>	133
6.3.2	<i>Poslovna strategija diferenciacije z evolutivnim prehodom v nove tehnologije..</i>	135
6.3.3	<i>Poslovna strategija diferenciacije izdelka na temelju cenovno ugodne nadomestitve koračnih central</i>	136

6.3.4	<i>Poslovna strategija fokusa na osnovi diferenciacije izdelka s prilagoditvami na kupčeve posebne zahteve</i>	137
6.3.5	<i>Poslovna strategija obdelave trga</i>	138
6.3.6	<i>Poslovna strategija razvoja trgov razvijajočih se držav</i>	139
6.3.7	<i>Poslovna strategija razvoja trgov CLEC</i>	140
6.3.8	<i>Poslovna strategija razvoja trgov preko prodajnih kanalov podjetja Siemens ...</i>	141
6.3.9	<i>Poslovna strategija »produktno-tržne diverzifikacije« na področje servisnih vozlišč</i>	142
6.3.10	<i>Poslovna strategija razvoja izdelka za prilagoditev na tržne segmente sistemov z več deset tisoč priključki</i>	144
6.3.11	<i>Poslovna strategija razvoja izdelka za prilagoditev na tržne segmente sistemov z do nekaj sto priključki</i>	144
6.4	POVZETEK OBLIKOVANJA POSLOVNIH STRATEGIJ	145
7	ZAKLJUČEK.....	148
8	LITERATURA IN VIRI	150
8.1	LITERATURA.....	150
8.2	VIRI.....	152
DODATEK A: SEZNAM IN RAZLAGA UPORABLJENIH KRATIC		1

Kazalo slik:

Slika 1: Štirje pogledi na strateško poslovanje	11
Slika 2: Matrika rasti.....	19
Slika 3: Generične poslovne strategije.....	21
Slika 4: Pet določljivk konkurenčnosti položaja v panogi.....	26
Slika 5: Generična veriga vrednosti.....	31
Slika 6: Dosedanja organizacijska struktura podjetja Iskratel d.o.o.	39
Slika 7: Nova organizacijska shema podjetja Iskratel d.o.o.	40
Slika 8: Organizacijska shema poslovne enote Fiksni telekomunikacijski sistemi in rešitve	41
Slika 9: Projekcija prihodkov iz prenosa govora in podatkov	73
Slika 10: Predvidena rast trga telekomunikacij do leta 2006.....	80
Slika 11: Predvidena rast trga fiksnih telekomunikacijskih sistemov v svetu do leta 2006	81
Slika 12: Porazdelitev trga informacijske in telekomunikacijske infrastrukture po regijah leta 2000	81
Slika 13: Predvidena povprečna letna rast trga informacijske in telekomunikacijske infrastrukture po regijah do leta 2006	82
Slika 14: Porazdelitev trga fiksnih javnih in korporacijskih sistemov in rešitev v letu 2000 po državah	83
Slika 15: Ocena svetovnega prihodka IP-telefonije v obdobju 1997-2005	85
Slika 16: Ocena svetovnega prihodka IP-prehodov in krmilnikov prehodov v obdobju 1999-2003.....	85
Slika 17: Proces izdelave sistema SI2000.....	106
Slika 18: Struktura pričakovane prodaje v letu 2002 po trgih	112
Slika 19: Organizacijska shema PE Fiksni telekomunikacijski sistemi in rešitve.....	122

Kazalo tabel:

Tabela 1: Dobave komutacijskih vozlišč podjetja Iskratel do leta 2000	46
Tabela 2: Prodajni uspehi podjetja Iskratel v letu 2000.....	46
Tabela 3: Prodajni plani podjetja Iskratel za leto 2001 in realizacija	47
Tabela 4: Najpomembnejši ponudniki komutacijskih sistemov	86
Tabela 5: Instalirane baze priključkov proizvajalcev komutacijskih sistemov do leta 1998 in do leta 2001	87
Tabela 6: Največji telekomunikacijski sistemi po številu instaliranih priključkov v javnih telefonskih omrežjih do leta 1998	88
Tabela 7: Primerljivi sistemi s SI2000.....	89
Tabela 8: Manjši konkurenčni sistemi v državah SND	90
Tabela 9: Ponudniki mehkih stikal (Softswitch Vendors)	92
Tabela 10: Gostota telefonskih priključkov v izbranih državah med leti 1990 in 1998	99
Tabela 11: Realizacija prodaje SI2000 v letih 2000 in 2001 in plan prodaje za leto 2002	103
Tabela 12 : Ocena prednosti in slabosti podstrukture izdelka	105
Tabela 13 : Ocena prednosti in slabosti tehnološko razvojne podstrukture.....	110
Tabela 14: Povečanje števila telefonskih priključkov v izbranih državah v letu 1998.....	111
Tabela 15 : Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture.....	113
Tabela 16 : Bilance stanja podjetja v letih 1997-2001	114
Tabela 17 : Izkazi uspeha v letih 1997-2001 (v 000 SIT).....	115
Tabela 18 : Kazalniki podjetja za leta 1997-2001	116

Tabela 19 : Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture	117
Tabela 20 : Rezultati ankete Zadovoljstvo zaposlenih pri delu	119
Tabela 21 : Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture	120
Tabela 22 : Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture.....	124
Tabela 23: Povzetek ugotovitev SWOT analize	128
Tabela 24: SWOT matrika	132
Tabela 25: Ocenjevanje izoblikovanih različic poslovnih strategij	146

1 Uvod

1.1 Opredelitev problematike, namen in cilji dela

Obdobje konca dvajsetega stoletja so okarakterizirale spremembe v političnih ureditvah predvsem srednjeevropskih in vzhodnoevropskih držav, močan trend globalizacije in zelo hiter razvoj nekaterih tehnologij, predvsem mikroelektronike, telekomunikacij in informatike. V teh razmerah se tekmovanje med konkurenti znotraj posameznih panog vse bolj zaostruje. Konkurenti izbirajo različne strategije za prevlado na tržiščih. Priča smo trendom vseh oblik strateških povezovanj, diferenciaciji izdelkov, predvsem po zaslugi visoke stopnje inovativnosti ter cenovnim vojnām, ki novim izdelkom hitro znižujejo cene.

Slovenska podjetja so se prisiljena preoblikovati v tržno orientirana podjetja. V procesu preoblikovanja se izvajajo podprocesi olastninjenja, finančnega preoblikovanja podjetij in strateškega preoblikovanja podjetja (Pučko, 2000, str. 32).

Kakovostno strateško planiranje postaja vse bolj nujnost za uspešno delovanje podjetij, ki se soočajo s konkurenco in modernimi tehnologijami. Bolj se podjetje izpostavlja spremenljivemu ali celo turbulentnemu okolju, bolj fleksibilno mora biti njegovo strateško planiranje. Pomemben del strateškega planiranja je izdelava korporacijskih in poslovnih strategij. S korporacijskimi strategijami se podjetje odloča o vlaganjih v posamezne programe in skupine izdelkov, s poslovnimi strategijami pa odloča o načinu pridobivanja konkurenčnih prednosti za svoja strateška poslovna področja.

Za izdelavo potrebnih strategij je najprej potrebna analiza okolja. Potrebno je oceniti vpliv najširšega zunanjega okolja podjetja, in sicer ekonomskega, tehnološkega, politično-zakonodajnega in socialno-kulturnega okolja. Podrobno je potrebno oceniti vpliv ožjega oziroma panožnega okolja, v katerem podjetje neposredno tekmuje s svojimi proizvodi.

Pri analizi okolja podjetja je potrebno oceniti vpliv dejavnikov okolja tako v preteklosti, kakor tudi v prihodnosti. Pri ocenjevanju ožjega okolja podjetja poskušamo oceniti privlačnost panoge, v kateri s svojimi izdelki nastopa, kar dosežemo z analizo petih skupin določljivk privlačnosti panoge, ki so dobavitelji, kupci, substituti, potencialni kandidati za vstop in konkurenti v panogi.

Pri analizi trga je potrebno določiti glavne tržne segmente in njihove karakteristike ter določiti sedanji in prihodnji tržni potencial panoge. Seveda je potrebna tudi analiza

podjetja samega, za kar se največkrat poslužujemo metod, kot so SWOT analiza, portfeljska analiza, analiza na temelju verige vrednosti ter drugih metod.

Podjetje Iskratel nastopa v panogi telekomunikacij, kjer se kot ponudnik celovitih rešitev s področja telekomunikacij, predvsem pa kot ponudnik telekomunikacijskih sistemov, sooča z neverjetno hitrim nastankom novih izdelkov in tehnologij, ki vplivajo na spremembo v funkcionalnosti ter ceni obstoječih izdelkov. Pritisk stopnjujeta še vpliv deregulacije v evropskih telekomunikacijah, ki pomeni sprostitev konkurence na domačem tržišču, ter močni pritiski obstoječih in novih tekmecev na tržišča, kjer je Iskratel do sedaj relativno uspešno prodajal. Pojav novih operaterjev podjetju ponuja priložnost dostopa do novih trgov, na katerih do sedaj ni bilo prisotno.

Zaradi lažjega obvladovanja različnih proizvodnih programov v podjetju Iskratel se je podjetje reorganiziralo v več poslovnih enot in znotraj poslovnih enot v več profitnih centrov. Telekomunikacijski sistem SI2000 je v celoti lasten program podjetja Iskratel d.o.o., ki z njim ustvari večino prihodka. Gre za enega glavnih programov bodoče strateške poslovne enote »Fiksni telekomunikacijski sistemi«. Znotraj omenjene poslovne enote obstaja več profitnih centrov. Telekomunikacijski sistem SI2000 poslovno pokrivata dva profitna centra, in sicer profitni center za javne sisteme SI2000 ter profitni center za korporacijska omrežja SI2000. Razdelitev na dva profitna centra je potrebna zaradi različnih ciljnih tržnih segmentov.

Vloga strateške poslovne enote Fiksni telekomunikacijski sistemi je negotova, izraža se potreba po izdelavi poslovne strategije, s katero bi se njene možnosti povečale.

Osnovni namen predloženega dela je na podlagi analize najširšega zunanjega ter ožjega panožnega okolja, notranjega okolja ter analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Iskratel razviti in ovrednotiti več možnih poslovnih strategij podjetja za strateško poslovno področje telekomunikacijski sistem SI2000.

Cilj podjetja Iskratel je pripraviti se na nove izzive in predvsem nevarnosti, ki jih prinaša turbulentno okolje, s pomočjo strateškega planiranja.

Glavni cilj tega dela je razviti in ovrednotiti več različic poslovnih strategij za strateški poslovni program telekomunikacijski sistemi SI2000. Pri tem je potrebno upoštevati sedanost in prihodnost telekomunikacijskega sistema SI2000. Sedanje stanje je obstoječi sistem, imenujemo ga SI2000-V5, ki je zgrajen na podlagi zrelih tehnologij in ima življenjsko dobo še nekaj let, odvisno od zrelosti tržišč, na katerih nastopa. V prihodnosti bo telekomunikacijski sistem SI2000 zgrajen na podlagi novih tehnologij, imenoval se bo

SI2000-V6, in še nekaj let ne bo aktualen za večino telekomunikacijskih tržišč. Podobno kot sistem SI2000 se bodo tudi obstoječa telekomunikacijska omrežja preoblikovala iz obstoječih tehnologij v omrežja, zgrajena iz novih tehnologij. Poslovne strategije, razvite v tem delu, morajo upoštevati tako sedanje stanje, tehnološki prehod v omrežja naslednjih generacij - NGN (next generation network) in prihodnjo sliko telekomunikacijskih omrežij, zgrajenih na podlagi novih, večinoma še razvijajočih se tehnologij.

Za dosego cilja je potrebno oceniti najširše zunanje in ožje zunanje okolje podjetja ter pri tem opredeliti panogo, v kateri podjetje nastopa, ter jo ustrezno segmentirati in oceniti privlačnost panoge. Prav tako je potrebno oceniti vplive okolja ter iz njih izločiti nevarnosti in priložnosti. Ugotoviti je potrebo prednosti in slabosti podjetja.

Pri ocenjevanju uspešnosti nastopa s sistemom SI2000 je potrebno določiti karakteristike proizvodov, ki na ciljnih segmentih omogočajo uspeh. Potrebno je določiti osrednje sposobnosti podjetja, ki jih le-to potrebuje za uspešno konkuriranje s sistemom SI2000, in določiti ustreznost notranjih virov podjetja. Določitev prednosti in slabosti podjetja je nujna podlaga za razvijanje in ovrednotenje poslovnih strategij.

1.2 Metode dela

Uporabljene so metode racionalnega planiranja po vzoru konstrukcijske šole (design school) harvardske visoke poslovne šole, katere predstavnika sta Igor Ansoff in Michael Porter. Upoštevani pa so tudi predstavniki drugačnih konceptov strateškega poslovođenja in so v delu tudi omenjeni.

Pri tem se zavedam, da večina dobrih poslovnih strategij ne nastane kot posledica skrbnih analiz in planiranja, temveč se lahko oblikujejo tudi kot posledica drugačnih pristopov, ki so opisani v poglavju, kjer se dotaknem različnih šol strateškega poslovođenja.

Delo je poskus analitičnega pristopa k izdelavi predlogov celovitih in poslovnih strategij in je lahko strateškemu managementu v pomoč pri končnem oblikovanju strategij.

V raziskavi so uporabljeni naslednji postopki:

- analiza najširšega zunanjega okolja podjetja,
- določitev panoge strateškega poslovnega programa,
- segmentiranje panoge,
- analiza ožjega oziroma panožnega okolja,

- ocena privlačnosti panoge,
- analiza prednosti in slabosti podjetja,
- detektiranje potencialnih nevarnosti ter priložnosti iz analize okolja,
- razvijanje različic poslovnih strategij za strateški poslovni program,
- ovrednotenje potencialne uspešnosti in izvedljivosti posamezne različice poslovnih strategij.

Osnova za izdelavo tega dela so teoretična spoznanja na področju strateškega planiranja in še posebej razvijanja poslovnih strategij. Viri teoretičnih spoznanj so knjige in članki tujih in tudi domačih avtorjev, ki obravnavajo tematiko strateškega planiranja in razvijanja korporacijskih ter poslovnih strategij. Poleg teoretičnih spoznanj so v delo vključena tudi lastna spoznanja, praktična znanja in viri s področja obravnavane panoge in viri, ki obravnavajo podjetje Iskratel, njegovo konkurenco ter druge dejavnike okolja.

Pri realizaciji zgoraj omenjenih postopkov bodo uporabljene naslednje znanstvene metode: metoda kompilacije, metode anketiranja, intervjuvanja, opazovanja, primerjalna metoda, metoda deskripcije, induktivna in deduktivna metoda, metoda generalizacije ter metodi analize in sinteze.

Metoda kompilacije pomeni povzemanje tujih opažanj, stališč, zaključkov in spoznanj (Zelenika, 2000, str. 339). Metoda anketiranja je postopek zbiranja podatkov, informacij, stališč in mišljenj na podlagi anketnega vprašalnika (Zelenika, 2000, str. 366). Metoda intervjuvanja je anketa v obliki pogovora, ki se usmerja k točno določenemu cilju (Zelenika, 2000, str. 377). Metoda opazovanja je način pridobivanja podatkov in informacij o dejstvih, procesih in njihovih razmerjih glede predmeta raziskave z opazovanjem (Zelenika, 2000, str. 382). Primerjalna metoda je postopek primerjanja istih ali sorodnih dejstev, procesov in razmerij, oziroma ugotavljanje njihove podobnosti v obnašanju in intenzivnosti ter ugotavljanje razlik med njimi (Zelenika, 2000, str. 339). Metoda deskripcije je postopek preprostega opisovanja dejstev, procesov in razmerij brez njihovega znanstvenega pojasnjevanja (Zelenika, 2000, str. 338). Induktivna metoda pomeni zaključevanje na osnovi posameznih dejstev, ki vodijo do splošnih zaključkov (Zelenika, 2000, str. 323). Deduktivna metoda pomeni zaključevanje na podlagi splošnih spoznanj, iz katerih se razvijejo konkretna stališča. Metoda generalizacije je miselni postopek posploševanja, s katerim od posebnega pojma pridemo do bolj splošnega (Zelenika, 2000, str. 334). Metoda sinteze je postopek znanstvenega raziskovanja in

pojasnjevanja stvarnosti s pomočjo povezovanja posameznih miselnih zaključkov, elementov, pojavov, procesov in razmerij v bolj kompleksne tvorbe (Zelenika, 2000, str. 329). Metoda analize je postopek raziskovanja, pri katerem kompleksne pojave poskušamo razdeliti na enostavnejše sestavne dele (Zelenika, 2000, str. 327).

1.3 Zasnova dela

Delo je razdeljeno v več poglavij.

V prvem poglavju je uvod, kjer so opredeljeni namen, cilji, metoda ter zasnova dela.

V drugem poglavju so predstavljena nekatera teoretska izhodišča strateškega poslovanja, analize najširšega zunanjega in ožjega okolja, prijemov za analizo notranjega okolja podjetja ter analize in razvijanja strategij s poudarkom na razvijanju poslovnih strategij.

V tretjem poglavju je predstavljeno podjetje Iskratel d.o.o., Kranj, opredeljeno je njegovo poslanstvo, vizija, obstoječa tržišča, organiziranost, predstavljene so obstoječe strategije podjetja.

V četrtem poglavju je izvedena analiza najširšega zunanjega okolja podjetja. Predstavljene so telekomunikacije. Opredeljena je panoga telekomunikacij in izvedeno je njeno segmentiranje. V tem poglavju je tudi predstavljena analiza ožjega oziroma panožnega okolja z oceno privlačnosti panoge.

V petem poglavju je izdelana SWOT analiza podjetja. Ocenjene so poslovne priložnosti in nevarnosti pa tudi prednosti in slabosti podjetja, ki so podlaga za ocenjevanje primernosti obstoječih strategij in razvijanje novih.

V šestem poglavju je izoblikovanih nekaj različic poslovnih strategij strateško poslovnega področja telekomunikacijski sistemi SI2000. V tem poglavju je tudi poskus njihovega ocenjevanja.

V sedmem poglavju so predstavljeni zaključki tega dela.

1.4 Omejitve dela

Zbiranje informacij o okolju panoge telekomunikacij in njihovo ocenjevanje je zahtevno delo in se večkrat sooča s problemom dostopa do virov informacij oziroma njihovim pomanjkanjem. Avtor tega dela je predstavil informacije, ki so bile njemu ali podjetju

Iskratel na voljo, ni pa izdelal ali naročil izdelavo posebnih analiz, saj bi to preseglo finančne okvire, s katerimi se je avtor lahko soočil.

Podobno velja za oceno notranjega okolja podjetja, ki temelji na avtorju dostopnih informacijah in v preteklosti narejenih analizah v podjetju.

Še največjo omejitev dela predstavlja hitrost sprememb v panogi telekomunikacij, ki silijo k sprotnemu ocenjevanju okolja in sprotnemu ovrednotenju obstoječih pozicij in poslovnih strategij. Predvsem vpliv novih tehnologij in prodor konkurentov iz sveta računalništva ter tudi poteze največjih igralcev v tej panogi meglijo poglede na prihodnje stanje v telekomunikacijah in zmanjšujejo dolgoročnost narejenih analiz.

2 Teoretična izhodišča strateškega poslovođenja in razvijanja poslovnih strategij

V tem poglavju razlagam teoretična izhodišča strateškega poslovođenja s poudarkom na razvijanju poslovnih strategij. Omenjena teoretična izhodišča so uporabljena kasneje v empiričnem delu tega dela v poglavjih 4, 5 in 6.

2.1.1 Strategija

Obstaja več definicij strategij. Beseda sama izvira iz grške besede »strategia«, ki pomeni generalova umetnost (Snow and Humbrick, 1980, str. 38). V vojaškem razmišljanju strategija pomeni praktično uporabo razpoložljivih sredstev za doseg želenega vojaškega cilja.

Gerry Johnson in Kevan Scholes predlagata naslednjo definicijo strategije:

»Strategija je dolgoročna usmeritev in obseg organizacije, v kateri podjetje dosega prednosti z uporabo svojih virov v spreminjajočem okolju, da bi ustregla potrebam trga in pričakovanjem delničarjev.« (Johnson, 1999, str. 10)

James Brian Quinn predlaga naslednjo definicijo strategije:

»Strategija je vzorec ali načrt, ki povezuje glavne cilje organizacije, politike in zaporedja aktivnosti v povezljivo celoto. Dobro formulirana strategija pomaga »maršalu« pri alociranju organizacijskih virov v enotno vitalno pozicijo, osnovano na notranjih prednostih in pomanjkljivostih in ob upoštevanju spremembe v okolju in nepričakovanih potez inteligentnih nasprotnikov«. (Mintzberg, 1996, str. 3)

Mintzberg predlaga pet različnih pogledov na to, kako definirati strategijo, in sicer kot načrt, manever, vzorec, pozicioniranje in perspektivo.

Strategija je načrt in predstavlja zavesten in nameren potek aktivnosti ter navodila ali set navodil, ki obravnavajo bodoče ravnanje. Torej je značilno zanjo, da je izdelana vnaprej, zavestno in namenoma.

Strategija je manever in je pravzaprav posebna izvedenka strategije kot načrta. Pri njej gre za manever, s katerim naj bi se prelisičilo konkurenco. Prava strategija je v resnici grožnja z uresničitvijo načrta.

Strategija je vzorec oziroma tok akcij. Povedano z drugimi besedami gre za konstantnost v vedenju oziroma delovanju. Pri tem ni pomembno ali gre za namerno ali nenamerno delovanje.

Strategija je pozicioniranje, posebej v pomenu razmerja organizacije oziroma njenega notranjega okolja z zunanjim okoljem oziroma silami, ki nastopajo v tem okolju.

Strategija je perspektiva v luči razumevanja sveta, kot je ukoreninjeno v glavah posloводства. Ta definicija predlaga, da je strategija koncept. Poudarja, da gre za kolektivno delovanje v nameri zadovoljevanja poslanstva organizacije.

Vsi pogledi na strategijo obstajajo in nobeden po pomenu ne prekaša ostalih. Lahko bi rekli, da ti pogledi med seboj tekmujejo v smislu, ali lahko nadomestijo eden drugega, in se dopolnjujejo. Vsaka definicija doda pomemben element k razumevanju strategij (Mintzberg, 1996, str. 10-16).

2.1.2 Cilji

Cilji povedo, kaj je tisto, kar je potrebno doseči in kdaj se naj to zgodi. Vendar ne povedo, kako naj bo zaželeno stanje doseženo. Vse organizacije so sistem z več cilji. Od kvantificiranih ciljev, ki vrednostno povedo smernice, h katerim naj bi organizacija težila, do splošnih organizacijskih ciljev, ki determinirajo želeno naravnost organizacije in smeri, v katere naj se organizacija premakne, do množice začasnih ciljev, ki definirajo cilje za organizacijske podenote in končno plane v posameznih podenotah. Glavni cilji, torej tisti, ki vplivajo na celostno usmeritev in razvoj organizacije, se imenujejo strateški cilji (Mintzberg, 1996, str. 3).

Strateški cilji podjetja so največkrat povezani z doseganjem konkurenčne prednosti podjetja. Postavljamo jih na podlagi analize podjetja in analize njegovega okolja z namenom zagotoviti njegovo uspešnost. Največkrat so neposredno ali posredno povezani z zagotavljanjem ustrezne prodajne vrednosti podjetja v prihodnosti (Rusjan, 2000, str. 94-96).

2.1.3 Politike

Politike so pravila ali usmeritve, ki izražajo meje, v katerih se posamezne akcije smejo odvijati. Glavne politike, ki vodijo bistvene celostne usmeritve in določajo razvoj, se imenujejo strateške politike (Mintzberg, 1996, str. 4).

Politike s svojimi smernicami določajo navodila, pod kakšnimi pogoji naj se izvaja odločanje skozi organizacijo. So groba pravila, ki omogočajo povezavo med formuliranjem strategije in njeno implementacijo (Hunger, 1996, str. 12).

2.1.4 Programi

Programi so zaporedja aktivnosti, ki so nujne za dosego glavnih ciljev. Programi izražajo način, kako bodo cilji doseženi v okvirih mej, določenih s politikami. Programi zagotavljajo, da so na razpolago potrebni viri za dosego ciljev, in omogočajo dinamično spremljanje in ocenjevanje napredka. Glavni programi, ki določajo bistveni celostni premik in razvoj, se imenujejo strateški programi (Mintzberg, 1996, str. 4).

2.1.5 Predračuni

Predračuni so programi, ki so opisani z denarnimi vrednostmi in opredeljujejo stroške vsakega detajla programa. Predračune poslovodstvo uporablja za planiranje in kontrolo (Hunger, 1996, str 14).

2.1.6 Taktike

Taktike se ukvarjajo z načinom doseganja delnih ciljev. Prav tako kot strategije obstajajo na različnih nivojih. Taktike se od strategij razlikujejo po obsegu aktivnosti in vidikih voditelja, ki jih izvaja. Kar je za glavnega direktorja taktika, je lahko za vodjo oddelka strategija, kadar gre za doseganje vitalnih ciljev njegovega oddelka. Taktike so kratkoročne, prilagodljive in reagirajo na aktivnosti ter interakcije sil, ki nasprotujejo dosegi delnega cilja (Mintzberg, 1996, str. 4).

2.1.7 Procedure

Procedure so sistem zaporednih korakov ali tehnik, ki detajlno opisujejo, kako se izvede posamezna naloga ali zadolžitev (Hunger, 1996, str. 14).

2.1.8 Strateško odločanje

Strateške odločitve so tiste, ki določajo celostno usmeritev podjetja oziroma organizacije in njen dokončen razvoj v luči predvidljivih, nepredvidljivih in nepoznanih sprememb, ki se lahko pojavijo v najpomembnejšem bližnjem okolju (Mintzberg, 1996, str. 4).

V strateškem odločanju se povzeto iz vojaškega razmišljanja pojavljajo značilnosti, ki seveda veljajo za strateška razmišljanja nasploh.

Izbira strategije ne sledi vedno avtomatsko izbiri glavnega cilja. Za dosego glavnega cilja je potrebno doseči več konkretnih vmesnih ciljev, ki jih je možno doseči na različne načine.

Pri formiranju strategije je zelo pomembno subjektivno ocenjevanje pomanjkljivih in nezadostnih informacij. Implementacija strategije lahko privede do nepričakovanih izidov. Pri strateškem odločanju je pomembno obravnavanje sprememb strategije ob nepričakovanih in presenetljivih dogodkih. Končno strateško odločanje ne bazira vedno le na racionalni preračunljivosti, temveč tudi na upoštevanju moralnih vrednot, čustev in intuicije. Vse to je največkrat že upoštevano v miselnih vzorcih strateških odločevalcev.

Sprejemanje odločitve je kot preklap stikala v možganih. Pred odločitvijo je na voljo več alternativ, ki se obravnavajo in ocenjujejo. Po sprejeti odločitvi je vsa pozornost obrnjena v izbrano opcijo (Noorderhaven, 1995, str. 4).

2.1.9 Strateško poslovođenje

Strateško poslovođenje je skup odločitev in aktivnosti poslovodstva, ki dolgoročno določajo učinke organizacije. Vključuje ocenjevanje okolja, razvijanje strategij, implementacijo strategij ter ocenjevanje in kontrolo (Hunger, 1996, str 3).

2.1.10 Šole strateškega poslovođenja

Obstaja več šol strateškega poslovođenja, ki različno predstavljajo njegovo vlogo. Igor Ansoff predstavlja tako imenovano preskriptivno (konstrukcijsko) šolo strateškega poslovođenja, ki smatra, da mora strateško poslovođenje rezultirati v navodila za aktivnosti managerjev. Henry Mintzberg, ki je predstavnik deskriptivne šole strateškega managementa, meni, da strateški management lahko le naknadno opisuje vzorce teh aktivnosti, ki pa niso povzročeni namenoma.

V obeh primerih pa mora obstajati neka povezava med aktivnostmi managerjev in doseganjem ciljev podjetja.

Obstaja več, po Mintzbergu vsaj deset, različnih šol razvijanja strategij. Razdelimo jih lahko po dveh vidikih, in sicer prisotnosti ciljne usmerjenosti ter prisotnosti procesne usmerjenosti. Tako dobimo štiri poglede na razvijanje strategij, kakor jih prikazuje slika 1.

1. racionalno planiranje,
2. planiranje kot voden učeči se proces,

3. logika naravnih sprememb in
4. porajajoče se strategije.

Slika 1: Štirje pogledi na strateško poslovanje

		Ciljna orientiranost (kaj)	
		močna	šibka
Procesna orientiranost (kako)	močna	logika naravnih sprememb	voden učeči se proces
	šibka	racionalno planiranje	porajajoče se strategije

Vir: Idenburg, 1993, str. 132-137

2.1.10.1 Racionalno planiranje

Racionalno planiranje se ukvarja z dosegljivimi cilji. Strateški management se ukvarja z možnimi alternativami, kako priti iz točke A, kjer je sedaj, v točko B, kjer želi biti. Ko so odločitve o tem, kako priti iz točke A v točko B, sprejete, kar je lahko posledica uporabe številnih tehnik ustvarjalnega mišljenja, se formulirajo rešitve za konkretne probleme, ki na poti v novo točko nastanejo. Problemi se razdelijo na manjše podprobleme, kar v končni fazi pripelje do plana oziroma načrta aktivnosti.

Implementacijo tega plana kontrolira poslovodstvo preko odmikov od želenih ciljev. Pristop je konceptualen in pragmatičen. Najprej se izdelata strategija, potem potrebne strukture in sistem za njeno implementacijo in tako dalje.

Modeli racionalnega planiranja bazirajo na iteracijah razvijanja strategij. Ko so poslanstvo in osnovni cilji podjetja določeni, se izbere ena izmed alternativnih korporacijskih strategij. Izdelajo se poslovne strategije, ki bazirajo na oceni priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja ter prednostih in slabostih podjetja. Pri tem se seveda upošteva še več dejavnikov, kot so politični in vedenjski dejavniki. Končno se formulirajo izvedbeni načrti.

Ta pogled na razvijanje strategij predvideva bolj ali manj predvidljivo okolje, v katerem je prihodnji položaj podjetja določljiv s kvantificiranimi cilji.

Lastnost tega pristopa je, da je formuliranje strategije običajno ločeno od njene izvedbe.

Racionalno planiranje predpostavlja strukturirano in racionalno vedenje ljudi. Po svojem karakterju je pristop mehanističen. Večkrat bo pristop racionalnega planiranja rezultiral v različne poglede možnih rešitev. Precej verjetno je, da postane proces premika iz točke A v točko B preveč poenostavljen ali pa nejasen. To so pomanjkljivosti pristopa, ki jih je potrebno upoštevati, ki pa ne opravičujejo njegovega zavračanja.

Tipična predstavnika te šole strateškega poslovođenja, imenovane tudi konstrukcijska šola (Design School), sta Igor Ansoff in Michael Porter. Veliko večjih podjetij uporablja proces planiranja, ki bazira na temeljih racionalnega planiranja.

2.1.10.2 Planiranje kot voden učeči se proces

Iz izkušenj podjetij se je izkazalo, da formulacija strateških planov večkrat ne zadošča za spremembo vedenja poslovođenstva. Njihovi miselni modeli niso sposobni dojeti kompleksnost sveta, kot ga podajajo analize. Planiranje kot voden učeči se proces poskuša soočiti njihove miselne modele z realnostjo. Pri tem pristopu je značilno, da je skupno razumevanje realnosti, skupni jezik in osvojitev novih pogledov in znanj prav tako pomembno, kot formuliranje ciljev v želeni prihodnosti.

Pri tem postopku ne gre za zanko – sprememba, problem, rešitev problema – temveč bolj za kontinuirane prilagoditve. Okolje zna biti preveč nepredvidljivo, zato zunanji cilji ne morejo kontinuirano usmerjati aktivnosti poslovođenstva. Situacijo se mora poslovođenje naučiti obvladovati z odprtostjo do sprememb in notranjo motivacijo.

Dober manager je vedno nezadovoljen z obstoječim stanjem. Pri razvijanju strategij in orientaciji poti iz točke A v točko B se nekje sredi te poti spremenijo cilji in poslovođenje pride do zaključka, da je točka B le izhodišče in da je potrebno priti iz točke C v točko D.

Pristop planiranja kot vodenega učečega se procesa spoznava, da je težko ali nemogoče predvideti prihodnje zunanje ali notranje okolje. Spoznava tudi pomembnost časovnega faktorja, ko se je pogosto potrebno zelo hitro učiti. Nestrukturiranih problemov, negotovosti, paradoksov in dilem ni mogoče reševati samo s ciljno orientiranim pristopom. Pravo učenje nastopi ob realnih problemih z realnimi osebami. Pristop je tesno povezan z ravnanjem človeških virov. Poslovođenje in strateško planiranje delujeta z roko v roki.

2.1.10.3 Logika naravnih sprememb

Pristop logike naravnih sprememb prepoznavajo, da je planirana implementacija strategije iz točke A do točke Z iluzorna. Implementiranje sprememb v velikih organizacijah je

kompleksno in časovno potratno. Vsak proces razvijanja strategije ima svoje ciljno orientirane elemente in procesno orientirane elemente. Proces razvija v fazah, ki si sekvenčno sledijo. Struktura sledi strategiji, vendar hkrati organizacijska struktura vpliva na razvijanje strategije. Analize in akcije kot zaporedni koraki se dostikrat izražajo v vedenju. Na potovanju iz točke A v točko B postane jasno, da točko B lahko dosežemo po več različnih poteh. Nekatere so blokirane, druge vodijo v slepe ulice, vendar kljub temu lahko naredimo številne korake v pravo smer. Spoznavamo tudi, da so znotraj organizacije igralci, ki imajo svoje cilje in svoje izkušnje. Pri tem ne gre več za samo postavljanje ciljev oziroma ugotavljanje nujnosti premikov iz sedanjosti v prihodnost, temveč je potrebno upoštevati čustva, dvome, skrbi, intuicijo in stres. Notranje in zunanje sile lahko nasprotujejo pri planirani reorganizaciji s strani posloводства. Poudarek tega pristopa je na procesu koncentracije na evolutivnih spremembah, ko grobo zastavljeni cilji postajajo bolj precizni.

Stopnje logike naravnih sprememb so:

1. splošna skrb – megleno zaznana nevarnost ali priložnost,
2. razširjanje splošne ideje brez podrobnosti,
3. formalni razvoj načrta sprememb,
4. uporaba kriznih situacij ali priložnosti za stimulativen načrt upokojevanja vodstvenih delavcev ali nenadna izguba tržnega deleža za implementacijo sprememb,
5. prilagoditev načrta sprememb, ko njegova implementacija napreduje.

Omenjeni pristop je dober pri spreminjanju organizacij, ki so sicer zdrave. Z razkrivanjem ideje pred dejansko odločitvijo o njeni implementaciji lahko vrh organizacije posname razpoloženje ob ideji sami in jo tako temu primerno tudi prilagodi (Quinn, 1989, str. 55-58).

2.1.10.4 Porajajoče se strategije

Mintzberg v svojem delu *Crafting strategy* ugotavlja, da je izdelava strategij rokodelstvo strateškega managementa, ki »gnete« strategijo s pomočjo preteklih izkušenj ter vizije prihodnosti.

Pri pristopu porajajočih se strategij pogrešamo tako ciljno orientiranost, kakor tudi procesno orientiranost. Pristop predvideva, da je v nepredvidljivih okoljih nemogoče

razviti perspektivo prihodnosti in formulirati eksaktne cilje. Nasprotno potrebno je fleksibilno, oportunistično in nepričakovano odreagirati na nove nepredvidene razvoje dogodkov. Mintzberg predstavi razvijalca strategij z lončarjem, ki ustvarja lončeno posodo. Tako glava in roke delujejo istočasno. Za razliko od ostalih pristopov, kjer običajno ni direktne povezave med razvijanjem strategij in njihovo implementacijo, gre pri porajajočih se strategijah za usklajeno razvijanje in implementacijo strategije. Strateško učenje se ne prekine, ko je strategija enkrat formulirana. Uspeh njene implementacije in iz tega pridobljene izkušnje in znanje spet omogočajo izdelavo nove uspešnejše strategije. Strategji v tem pristopu so bolj voditelji procesa, v katerem se lahko porajajo strategije ali pa tudi namenoma ustvarijo.

V stabilnem okolju se poslovodstvo večinoma ne ukvarja toliko s tem, katero strategijo sprejeti, temveč s tem, da prepozna obstoječo strategijo in kako doseči znotraj nje večjo učinkovitost. Pomembnejše od tega, katere spremembe uvesti, je, kdaj jih uvesti.

Spremembe v okolju so večinoma majhne in občasno ne zahtevajo strateških odgovorov. Pravi izziv za poslovodstvo je odkriti spremembe, ki bodo v prihodnosti vplivale na poslovanje. Za to ni tehnik ali programov, temveč le oster razum in poznavanje situacije.

Za strateške odločitve je bistveno dobro poznati svoje poslovno področje. Tega ne more nadomestiti intelektualno znanje in analitična poročila. Brez detajlnega poznavanja svojega poslovnega področja in izkušenj, ki se pri tem porajajo, ni mogoče sprejemati kakovostnih strateških odločitev (Mintzberg, 1987, 66-75).

2.2 Strategije

2.2.1 Nivoji strategij

Strategije obstajajo v organizaciji na različnih nivojih. Tudi posamezniki v organizaciji imajo svoje osebne strategije, ki so na primer povezane z njihovimi karierami in niso nujno v soglasju s strategijami podjetja. Običajno razločujemo tri vrste strategij, ki se pojavljajo v velikih podjetjih. Korporacijske strategije, ki se ukvarjajo s celostnim namenom in obsegom podjetja, poslovne strategije, ki se ukvarjajo s tem, kako uspešno konkurirati v določeni panogi, in funkcijske strategije, ki se ukvarjajo z učinkovito izrabo virov, procesov in človeških zmožnosti za izpolnjevanje poslovnih in korporacijskih strategij (Johnson, 1999, str. 11-13).

2.2.2 Korporacijska strategija

Korporacijska ali tudi celovita strategija podjetja določa orientacijo podjetja glede njegove rasti in glede panoge ali tržišča, v katerih bo konkuriral. Korporacije, ki nastopajo v različnih panogah, se s korporacijsko strategijo odločajo tudi o tem, kako se bodo delila finančna sredstva in drugi viri glede na posamezna poslovna področja (Hunger, 1996, str. 150-177).

2.2.2.1 Generične korporacijske strategije podjetij z enim poslovnim področjem

Vse korporacijske strategije bi lahko razvrstili v tri skupine, in sicer v strategije rasti, strategije stabilizacije ter strategije krčenja. Za ugotavljanje, katera od strategij je primernejša za podjetje, si lahko pomagamo s portfeljsko matriko, kjer je na eni osi privlačnost panoge, na drugi pa relativen konkurenčni položaj organizacije.

Strategije rasti so strategije, kjer se podjetje odloča o rasti prodaje, dobička, premoženja ali kombinaciji naštetega. Podjetja v dinamičnem okolju morajo rasti, da preživijo. Kontinuirana rast pomeni povečevanje prodaje, in možnost izkoriščanja krivulje izkušenj za zniževanje stroškov in s tem povečevanje dobička. Upoštevati je treba, da podjetja v fazi rasti ne odpravljajo tako uspešno svojih neučinkovitosti, kot v fazi stabilizacije.

Dve osnovni strategiji rasti sta koncentracija v eni panogi ter diverzifikacija v druge panoge.

Za podjetje, ki nastopa v zelo atraktivni panogi in ima v njej močan konkurenčen položaj, je najprimernejša strategija rasti vertikalna integracija.

Horizontalna integracija je primerna strategija rasti za podjetja v visoko ali srednje atraktivni panogi, ki pa so srednje konkurenčna.

Koncentrična diverzifikacija je strategija rasti, primerna za podjetja z relativno močnim konkurenčnim položajem v panogi, ki je malo privlačna. Pri tej strategiji gre za diverzifikacijo v panogo, kjer se lahko izkoristijo znanja in izkušnje ter druge prednosti, pridobljene v osnovni panogi.

Pri podjetju, ki konkurira v panogi z nizko privlačnostjo in ima le povprečno konkurenčno moč, bi bila prava izbira strategije rasti s konglomeratno diverzifikacijo oziroma z vstopom v panoge, nepovezane z osnovno panogo. Pri tem se predvideva, da bo osnovna panoga s časom postala tako nezanimiva, da bo potrebno krčenje dejavnosti podjetja v tej panogi ali izstop iz nje.

Strategije stabilizacije pomenijo ohranjanje obstoječega poslanstva in ciljev podjetja brez pomembnejših sprememb v usmeritvi podjetja. Najbolj primerne so za uspešna podjetja v povprečno privlačnih panogah. Značilne strategije stabilizacije so strategija pavze, strategija previdno nadaljaj, strategija brez spremembe in strategija dobička.

Podjetja z visoko konkurenčnim položajem v srednje privlačni panogi se lahko odločijo za strategijo pavze ali strategijo previdno nadaljaj. Strategija pavze je primerna za konsolidiranje svojih virov v panogi, ki je povprečno privlačna zaradi nepredvidljivega okolja. Strategija previdno nadaljaj je namenjena podjetjem v panogi, kjer je okolje močno nepredvidljivo in se v prihodnosti obetajo številne priložnosti ali pa tudi številne nevarnosti. Potrebno se je izogibati prehitrim odločitvam.

Podjetja s povprečno konkurenčnim položajem v panogi, ki je povprečno privlačna, si lahko izberejo strategijo brez sprememb ali strategijo dobička. Strategija brez sprememb predvideva, da bodo konkurenčnejša podjetja poskrbela za zmanjšanje privlačnosti panoge za nove konkurente, manj konkurenčna podjetja pa bodo počasi krčila svoje poslovanje. Strategija dobička pa pomeni, da poslovodstvo predvideva, da bi panoga postala sčasoma bolj privlačna, in do takrat podjetje poskuša izboljšati dobičkonosnost na račun nekaterih stroškov, kot so razvoj, vzdrževanje in oglaševanje.

Strategije krčenja se uporabljajo, ko ima podjetje relativno nekonkurenčen položaj v svoji panogi.

Strategijo oživljanja bo uporabilo šibko konkurenčno podjetje, ki je v zelo privlačni panogi. Za to strategijo sta značilna krčenje in konsolidacija, ki podjetje ponovno pripeljeta do bolj konkurenčnega položaja.

Strategiji ujetega podjetja in razprodaje se uporabljata za šibko konkurenčna podjetja, ki so v povprečno privlačni panogi. Strategija ujetega podjetja pomeni, da se je podjetje povezalo z enim od večjih kupcev in postalo njegov stalni dobavitelj. Podjetje s tem postane po eni strani odvisno od večjega kupca, po drugi pa se lahko reši nekaterih stroškov, kot so na primer stroški trženja. Strategija razprodaje pride v poštev, ko ni možnosti pridobiti strateškega kupca ali za ponovno povečanje privlačnosti panoge. Bistvo strategije je, da se poišče podjetje, ki išče možnost širitve s horizontalno integracijo in se mu podjetje po še dokaj ugodni ceni za delničarje proda.

Prisilna poravnava podjetja in stečaj sta smiselna, ko se podjetje pojavi v neprivlačni panogi in ima nekonkurenčen položaj. V prvem primeru poslovodstvo podjetja računa na to, da bo podjetje postalo konkurenčnejše, ko se bo znebilo nekaterih svojih obremenitev.

V drugem primeru se delovaje podjetja prekine in njegovo premoženje razproda in z njim poplača upnike, preostanek pa si razdelijo delničarji.

2.2.2.2 Korporacijske strategije podjetij z več poslovnimi področji

Zgoraj navedene strategije so uporabne predvsem za podjetja, ki nastopajo v eni panogi. Podjetja, ki nastopajo v več panogah, ne morejo uporabljati vseh zgoraj opisanih strategij, saj se posamezna poslovna enota ali divizija težko vertikalno ali horizontalo povezuje z drugimi podjetji ali diverzificira, če to ne stori celotno podjetje.

Podjetja, ki nastopajo v več panogah za oblikovanje korporacijske strategije, uporabljajo eno od metod, kot je portfeljska analiza. Pri tem gre za razdelitev različnih poslovnih področij, s katerimi se podjetje ukvarja, v matriko, kjer je na eni osi privlačnost panoge, na drugi osi pa konkurenčni položaj poslovnega področja podjetja.

Najenostavnejša portfeljska analiza uporablja štiricelično matriko, poznano tudi kot BCG matriko (Boston Consulting Group Matrix), ki poslovna področja podjetij razdeli glede na stopnjo rasti panoge in relativen konkurenčni položaj. V vprašaje v matriki (nizek relativen konkurenčni položaj v panogi z visoko rastjo), ki so potencialno uspešni produkti, je potrebno vlagati sredstva, pridobljena iz zrelih produktov, da dosežejo dovolj velik tržni delež. V zvezde (visok relativen konkurenčen položaj v panogi z visoko rastjo) je potrebno intenzivno vlagati, da postanejo in se obdržijo kot tržni vodja. Večkrat so zvezde same sposobne generirati dovolj denarnih sredstev za ohranjanje tržnega deleža (Hunger, 1996, str. 168). Krave molznice (relativno konkurenčen položaj v panogi z nizko rastjo) običajno zagotovijo denarna sredstva, ki presegajo njihove potrebe, in se lahko namenijo za razvijanje novih produktov in vlaganje v zvezde in vprašaje. Psi (nizek relativen konkurenčni položaj v panogi z nizko rastjo) so potencialni kandidati za razprodajo ali vsaj za zelo previdno ravnanje zaradi majhnega denarnega toka, ki ga lahko generirajo.

Bolj zapletene portfeljske analize uporabljajo devetcelično matriko (Nine-Cell GE Business Screen) razvito v podjetju General Electric, petnajstcelično produktno tržno razvojno matriko (Fifteen-Cell Product/Market Evolution Matrix) in druge, ki vse bolj ali manj temeljijo na oceni konkurenčnega položaja in privlačnosti panoge ter iz tega izpeljejo eno od korporacijskih strategij.

2.2.3 Poslovna strategija

Poslovna strategija se ukvarja z izboljševanjem konkurenčnega položaja izdelka ali storitve podjetja v specifični panogi oziroma segmentu panoge. Medtem ko se korporacijska strategija ukvarja predvsem s tem, s katerimi poslovnimi področji in v katerih panogah bo podjetje nastopalo, se poslovne strategije ukvarjajo s tem, kako naj podjetje ali njegova enota tekmuje v panogi.

Poslovne strategije je moč opredeliti na različne načine. Najbolj poznane razvrstitve poslovnih strategij so poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike, generične poslovne strategije, poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla izdelka in poslovne strategije na osnovi matrike rasti.

2.2.3.1 Poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike

Portfeljska matrika opredeljuje eno od štirih vrst poslovnih strategij za posamezna strateška poslovna področja glede na to, v kateri kvadrant portfeljske matrike spadajo. Zvezde, torej skupine izdelkov z relativno visokim tržnim deležem in nadpovprečnim potencialom rasti trga, je ključni cilj ohranitev tržnega deleža. Za krave, torej skupine izdelkov, ki dosegajo relativno visok tržni delež na trgih z nizko ali celo negativno rastjo, je cilj molzenje oziroma ustvarjanje finančnega pritoka, ne da bi se v to skupino proizvodov nadalje še investiralo. Iz psov, oziroma skupine izdelkov, ki ne dosega relativno visokega tržnega deleža in je na trgu z podpovprečno rastjo, je potrebno iztisniti denar z dezinvestiranjem in likvidacijo. Vprašaje, torej skupino izdelkov z nizkim relativnim tržnim deležem na trgu z nadpovprečno rastjo, je potrebno z izdatnim investiranjem poriniti med zvezde ali pa postopoma likvidirati. Poslovna strategija na osnovi portfeljske matrike nam pomaga do strateških ciljev za posamezna strateška poslovna področja (Pučko, 1996, str. 202).

2.2.3.2 Poslovne strategije na osnovi matrike rasti

Podjetje lahko razširja svoje poslovanje na več načinov. Razvije lahko boljšo vsebino svojega izdelka ali storitve, razvije lahko ponudbo v novih tržnih segmentih, preko novih prodajnih kanalov ali v novih geografskih regijah, lahko pa intenzivneje pospeši prodajo izdelka na obstoječih trgih (Mintzberg, 1996, str 91-92).

Že Igor Ansoff je leta 1965 opredelil matriko rasti, ki nam predlaga štiri možne strategije glede na to, kako želimo razvijati strateško poslovno področje glede na ciljne trge in glede

na razpon izdelka. Možne strategije, ki so strategija penetracije, strategija razvijanja tržišča, strategija razvijanja izdelka in strategija diverzifikacije, nam kaže slika 2.

Ansoff je kasneje razširil matriko rasti tako, da je nastala tridimenzionalna matrika s tremi vektorji, in sicer potrebe kupcev, tehnologija izdelka ali storitve in geografska opredeljenost trgov. Pri vseh treh vektorjih je možna odločitev ostati pri sedanjem položaju ali iskati nove načine zadovoljevanj potreb kupcev, nove geografske trge in nove tehnologije izdelka ali storitve (Ansoff, 1988, str. 109-110).

Slika 2: Matrika rasti

Trg \ Proizvod	Obstoječi izdelek	Novi izdelek
	Obstoječa tržišča	Novi izdelki
Obstoječa tržišča	strategije penetracije	strategije razvijanja izdelka
Nova tržišča	strategije razvijanja tržišč	strategije diverzifikacije

Vir: Ansoff, 1988, str. 109

2.2.3.2.1 Strategije penetracije

Strategije penetracije delujejo v smislu povečevanja tržnega deleža z obstoječim izdelkom na obstoječih tržiščih. Možni pristopi so prevzemi konkurenčnih podjetij, intenzivnejše oglaševanje in drugi pristopi za razširjanje. Posledično pomeni strategija penetracije jemanje tržnega deleža konkurenci in s tem zaostrovanje konkurenčnega boja.

2.2.3.2.2 Strategije razvijanja tržišč

Strategije razvijanja tržišč pomenijo razširjanje ponudbe izdelka na novih tržiščih. Praktično gre za večanje obsega prodaje z iskanjem novih tržnih segmentov. Tržna konsolidacija je povsem nasprotna strategija, ki reducira število tržnih segmentov, v katerih podjetje nastopa.

Naslednja stopnja razvijanja tržišč podjetja je lahko globalno nastopanje oziroma razširjanje preko vseh geografskih področij. Tej strategiji lahko rečemo globalna strategija.

2.2.3.2.3 Strategije razvijanja izdelka

Strategije razvijanja izdelka se razlikujejo glede na to, ali gre za povečanje asortimana skupine sorodnih izdelkov ali gre za ponudbo novih izdelkov obstoječemu trgu. Povečanje asortimana ima za namen z razširjeno ponudbo osvojiti večji delež trga. Nasprotna strategija bi bila racionalizacija asortimana.

2.2.3.3 Generične poslovne strategije

Michael Porter je predlagal generične poslovne strategije, ki jih je razdelil glede na to, kako ustvarjajo konkurenčne prednosti in glede na obseg konkuriranja oziroma to, kako široko podjetje nastopa na tržiščih.

Za izboljšavo konkurenčnega položaja poslovnega področja v podjetju predlaga Porter doseganje nižjih stroškov ali diferenciacije izdelka ali storitve. Kadar je podjetje uspešno in v enem od obeh elementov boljše od konkurenčnih podjetij, si ustvarja možnost za pridobitev večjih dobičkov.

Podjetje lahko nastopa na tržiščih s širokim naborom izdelkov preko veliko prodajnih kanalov in v številnih tržnih segmentih, lahko pa se odloči za ozek nabor izdelkov, prodajnih kanalov in izbere tržišča, kjer bo nastopalo.

Glede na način pridobivanja konkurenčne prednosti in glede na širino poslovanja ločimo tri generične poslovne strategije. Strategija stroškovnega vodstva je poslovna strategija, ki predvideva nižje relativne stroške zaradi širokega obsega prodaje in zahteva zniževanja stroškov na vseh nivojih podjetja. Strategija diferenciacije izdelka je poslovna strategija, ki zahteva kreiranje izdelka ali storitve, ki se razlikuje od konkurenčnih in zaradi svoje posebnosti omogoča pridobivanje dodatnega prihodka. Strategija osredinjenja ali fokusa je poslovna strategija, s katero se izdelek pozicionira v tržno praznino. Lahko gre za osredinjenje na tržno praznino, kjer se dosega nižje stroške od konkurence. V tem primeru podjetje poskuša zahteve določenega tržnega segmenta ali niše zadovoljiti na cenejši način, kot to lahko stori konkurenca.

Podjetja izbirajo različne pristope, da se soočijo z izzivi okolja. Za vsako podjetje je najboljša strategija tista, ki upošteva edinstvene okoliščine podjetja. Tri generične strategije so opisane v sliki 3.

Zelo redko podjetje zmore uporabljati uspešno več kot eno generično poslovno strategijo hkrati. Podjetje poskuša ustvariti konkurenčne prednosti z doslednim izvajanjem ene od

generičnih poslovnih strategij. V nekaterih panogah to pomeni, da podjetje pride do višjih donosov, v drugih panogah pa je uspešna poslovna strategija pogoj za obstanek.

Podjetje, ki ne uspe razviti strategije v smeri ene od spodaj opisanih generičnih poslovnih strategij, je v zelo slabi strateški situaciji. Soočiti se mora s pomanjkljivim tržnim deležem in premajhnimi sredstvi za investicije. Skoraj zanesljivo se srečuje s podpovprečno donosnostjo.

Slika 3: Generične poslovne strategije

		strateška prednost	
		edinstvenost s stališča dojemanja kupca	pozicija nizkih stroškov
strateško ciljno tržišče	cela panoga	diferenciacija proizvoda ali storitve	stroškovno vodstvo
	le določen segment	osredinjenje ali fokus	

Vir: Porter, 1998, str. 34-42

2.2.3.3.1 Stroškovno vodstvo

Koncept te strategije je skozi funkcijske strategije doseči nižje stroške od konkurence. Za stroškovno vodstvo je potrebno doseči učinkovito zmanjševanje stroškov zaradi ekonomije obsega in krivulje izkušenj. Potrebno je znižati stroške režije, in znižati stroške v oddelkih, ki se ukvarjajo z razvojem in raziskavami, prodajo, servisom, oglaševanjem in podobnim.

Pozicija nizkih stroškov podjetju omogoča doseči nadpovprečne donose v panogi. Omogoča obrambno pozicijo glede na konkurente, saj bi podjetje tudi ob cenovni vojni še vedno iztržilo dobiček tudi potem, ko bi konkurentje že zašli v rdeče številke. Omogoča obrambo podjetja pred močnimi kupci, saj le-ti lahko potisnejo cene na nivo naslednjega konkurenta po stroškovni učinkovitosti. Nizki stroški omogočajo obrambno pozicijo pred močnimi dobavitelji, saj lahko bolj fleksibilno obravnavajo naraščanje stroškov. Prav tako postavljajo tudi bariere za vstop novih konkurentov ter postavijo podjetje v ugoden položaj nasproti potencialnim substitutom.

Za doseganje pozicije stroškovnega vodstva je običajno potrebno doseči visok relativni tržni delež in ugoden dostop do virov, kot so surovine.

Doseženo stroškovno vodstvo omogoča ustvarjanje nadpovprečnih donosov in s tem sredstev, ki se lahko investirajo v moderne tehnologije in druga sredstva za ohranjanje stroškovnega vodstva.

2.2.3.3.2 Diferenciacija

Pri generični poslovni strategiji diferenciacije gre za to, da podjetje s svojim izdelkom ponudi nekaj, kar je edinstveno znotraj panoge. Področje diferenciacije je lahko izgled ali imidž znamke, tehnologija, način servisiranja uporabnikov, prodajno omrežje ali kaj drugega. Idealno je, kadar podjetje lahko ponudi diferenciacijo na različnih področjih.

Diferenciacija je generična strategija, ki omogoča doseganje nadpovprečnih donosov preko obrambne pozicije do določljivk konkurenčnosti, vendar na drugačen način kot stroškovno vodstvo. Proti konkurentom se podjetje upira zaradi lojalnosti kupcev do znamke in manjše cenovne občutljivosti. Potreba po edinstvenih rešitvah predstavlja dobro bariero pred potencialnimi novimi konkurenti. Doseganje višjih marž omogoča lažje zoperstavljanje močnim kupcem in dobaviteljem. Podjetje, ki se je dobro diferenciralo in doseglo lojalnost kupcev, ima boljši položaj tudi proti substitutom kakor konkurenti.

Strategija diferenciacije se včasih izključuje z doseganjem velikega tržnega deleža, kar je odvisno od panoge same.

2.2.3.3.3 Osredinjenje

Pri osredinjenju gre za generično poslovno strategijo, pri kateri se podjetje usmeri v posebno skupino kupcev, segment izdelka ali geografsko področje.

Medtem ko strategiji diferenciacije in stroškovnega vodstva poskušata doseči svoje prednosti z usmeritvijo na celotno panogo, se pri strategiji osredinjenja celotno podjetje koncentrira na zadovoljevanje potreb določenega ciljnega segmenta.

Poanta te strategije je, da podjetje lahko doseže boljše zadovoljevanje potreb ciljnega segmenta ali nižje stroške za ta segment kakor konkurenti, ki delujejo globalno. Kljub temu da podjetje ne dosega diferenciacije ali stroškovnega vodstva v panogi nasploh, lahko eno ali drugo ali pa oboje doseže v ciljnem segmentu.

2.2.3.4 Poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla izdelka

Življenjski cikel izdelka je podmnožica življenjskih ciklov potreb in tehnologij in je širši pojem kot življenjski cikel blagovne znamke. Običajno imajo življenjski cikli izdelkov krivulje značilne oblike razpoteegnjene črke S, kar pa ni nujno. Različni avtorji so odkrili do sedemnajst različnih vzorcev krivulj življenjskih ciklov izdelka. Med njimi so poleg vzorca krivulj S najbolj značilni slog, moda, modna muha, rast-padec-zrelost, ciklično-reciklični vzorec in valoviti vzorec (Kotler, 1996, str. 354-359).

Tipičen vzorec krivulje razpoteegnjene črke S ima štiri stopnje, in sicer uvajanje, rast, zrelost in upadanje.

Uvajanje je obdobje počasne rasti prodaje. To obdobje zahteva velike investicije v izdelek in še ne prinaša dobička.

Rast je obdobje hitrega sprejemanja izdelka. Dobiček hitro naraste.

Zrelost je obdobje počasnejše rasti prodaje. Dobiček postopoma upada.

Upadanje je obdobje močnega padca prodaje in hkrati tudi padca dobička.

2.2.3.4.1 Poslovna strategija v fazi uvajanja

Poslovna strategija v fazi uvajanja temelji na novosti, ki je osnova za doseganje konkurenčne prednosti. Izdelek lahko dosega višje cene ob malih proizvodnih serijah. Podjetje poskuša pridobiti visok tržni delež s pomočjo intenzivnega vlaganja v nove zmogljivosti. Podjetje, ki novost pripelje na trg, je pionir. Prednosti pionirja so v podobi, ki jo pridobi, ko je prvi na trgu s svojim izdelkom, v izkoriščanju krivulje izkušenj ter možnosti ustvarjanja barier za konkurente, kot je visok strošek prehoda na drugega dobavitelja. Pionir pa se sooča z neugodnostmi, ki izvirajo iz tehnološkega tveganja, ki se kaže v negotovosti tehnoloških rešitev, iz tveganja, da izbere napačne prodajne poti, bistveno večjih stroškov razvijanja primerne infrastrukture od raziskav in razvoja do prodajnih poti in nenazadnje, da se sooči s posnemovalci, ki hitro in z nižjimi stroški posnemajo novosti (Pučko, 1996, str. 207-208).

2.2.3.4.2 Poslovna strategija v fazi rasti

V tej fazi mora podjetje vsaj zadrževati in po možnosti povečevati svoj relativni konkurenčni položaj. Za izboljševanje svojega konkurenčnega položaja uporablja običajno eno od generičnih poslovnih strategij. Močnejše podjetje se odloči bodisi za strategijo stroškovnega vodstva ali pa za strategijo diferenciacije. Šibkejša podjetja se odločajo za

strategije osredinjenja, ali pa se celo odločijo za strategijo izstopa iz panoge (Pučko, 1996, str. 208-209).

2.2.3.4.3 Poslovna strategija v fazi zrelosti

V tej fazi doseže stopnja konkuriranja običajno najvišjo stopnjo. Podjetja so usmerjena na povečevanje svoje učinkovitosti predvsem s ciljem zmanjševanja stroškov. V raziskave in razvoj skupine izdelkov ne vlagajo več, razen če je to potrebno za podaljševanje njihove življenjske dobe.

Konkurenca v tej fazi temelji predvsem na diferenciaciji izdelka. Pogosti strateški prijemi v tej fazi so vertikalne integracije.

2.2.3.4.4 Poslovna strategija v fazi upadanja

V tej fazi je konkurenca huda. Kupci so dobro informirani o izdelkih. V trženje se ne investira veliko. Podjetja poskušajo razviti strategijo, ki temelji na oženju linije izdelkov. Podjetja lahko izberejo izstop iz panoge ali pa poskušajo s pomočjo rigoroznega zmanjševanja stroškov požeti preostanek dobičkov v panogi (Pučko, 1996, str. 211).

2.2.3.5 Taktike za izvedbo poslovnih strategij

Taktike za izvedbo poslovnih strategij povedo, kako, kdaj in kje se bo poslovna strategija izvajala.

Časovne taktike se ukvarjajo z vprašanjem kdaj. Glede na tempiranje časa, kdaj se novi izdelek pojavi na trgu, ločimo prvi vstop oziroma pionirstvo, kasni vstop in zgodnje zasledovanje. Prednosti prvega so v možnostih ustvarjanja prednosti pred ostalimi in s tem dolgoročnega dobička. Slabosti prvega so hkrati prednosti tistega s kasnim vstopom, in sicer v zmanjševanju tveganja in izogibanju nekaterim fiksnim stroškom. Zgodnji zasledovalci so v manj ugodnem položaju glede na pionirje, saj osvajajo manjše tržne deleže od njih. Prav tako so v slabšem položaju glede konkurentov s kasnim vstopom, saj se le-ti lahko bolje osredinijo na tržne praznine (Hunger, 1996, str. 192).

Taktike geografske usmeritve se ukvarjajo z vprašanjem kje. Delimo jih na ofenzivne in defenzivne. Ofenzivne taktike imajo običajno za cilj vzeti del trga konkurentom, defenzivne taktike pa delujejo v okvirih sedanjega tržnega položaja in predvsem zvišujejo razloge za konkurenčno prednost izdelka (Hunger, 1996, str. 193-194).

2.2.3.6 Formuliranje poslovnih strategij

Poslovno strategijo je potrebno ustrezno formulirati, da predstavlja ustrezen »input« za funkcijske managerje, ko le-ti poskušajo formulirati svoje funkcijske strategije. Noy predlaga koncept totalne poslovne strategije, ki povezuje poslanstvo podjetja in formuliranje funkcijskih strategij. Formulacija poslovne strategije naj odgovori na naslednjih pet vprašanj (Noy, 1998, str. 927-932):

- Kateri so ciljni trgi?
- Kaj predstavlja generično konkurenčno prednost?
- Ali gre za tehnološko pionirstvo ali za tehnološko sledenje?
- Kako sprejemamo tveganje?
- Kakšni so naši dolgoročni kvantificirani cilji?

2.2.4 Funkcijska strategija

Funkcijske strategije se ukvarjajo z boljšim izkoriščanjem virov, ki ustvarjajo razločevalne prednosti in s tem v končni fazi izboljšujejo konkurenčnost podjetja. Posamezni oddelki podjetja se ukvarjajo s strategijami, s pomočjo katerih znižajo stroške in povečajo kakovost »outputa« podjetja. Pomemben del funkcijskih strategij so odločitve o virih za izvedbo posamezne funkcije. Ti viri so lahko znotraj podjetja ali pa jih podjetje poišče drugje. Kot pomembne funkcijske strategije se pojavljajo trženjska strategija, finančna strategija, strategija razvoja in raziskav, proizvodna strategija in strategija človeških virov.

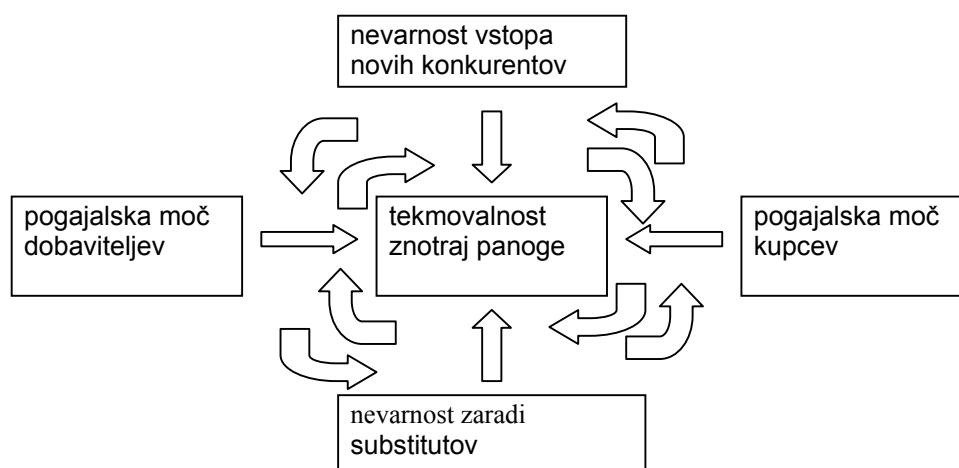
2.3 Analiza privlačnosti panoge

Privlačnost panoge je odvisna od petih določljivk. Te so:

1. vstopanje novih konkurentov v panogo,
2. tekmovalnost konkurentov v panogi,
3. zamenljivost proizvodov panoge s proizvodi drugih panog,
4. pogajalska moč kupcev,
5. pogajalska moč dobaviteljev (glej sliko 4, na str. 26).

Najmočnejše določljivke privlačnosti panoge določajo dobičkonosnost panoge in so zelo pomembne pri formuliranju strategije. Vsaka določljivka je izoblikovana z več značilnostmi panoge.

Slika 4: Pet določljivk konkurenčnosti položaja v panogi



Vir: Porter, 1997, str. 88-96

2.3.1 Vstopanje novih konkurentov v panogo

Novi konkurenti v panogo pripeljejo nove kapacitete, zahtevajo svoj del tržnega deleža in večkrat tudi del za delovanje v panogi potrebnih virov. Nevarnost zaradi vstopa novih konkurentov v panogo je odvisna od barier, ki jih morajo novi konkurenti preseči. Pomembnejše bariere za vstopanje novih konkurentov v panogo so (Porter, 1998, str. 7-16):

1. Ekonomija obsega

Zaradi delovanja ekonomije obsega je novi konkurent prisiljen proizvajati v velikih količinah ali pa pristati na manj ugodne stroške enote proizvoda.

2. Diferenciacija izdelka

Novi konkurent mora uporabiti večji napor, da bi premostil lojalnost do obstoječih izdelkov, ki so se že usidrali pri kupcih s svojimi blagovnimi znamkami in s tem zadostno diferencirali od konkurence.

3. Višina potrebnega kapitala

V panogi, ki zahteva visoka finančna sredstva, ki jih bodo novi konkurenti potrebovali za investicije v delovna sredstva in za pokrivanje stroškov razvoja in raziskav ter vnaprejšnjega reklamiranja, je majhna nevarnost vstopa novih konkurentov.

4. Stroški za prehod na novega dobavitelja

Določeni stroški za prehod na drugega dobavitelja, kakršni so na primer stroški izobraževanja osebja, predstavljajo visoko oviro za nove konkurente.

5. Manj ugoden stroškovni položaj

Stroški proizvedene enote niso odvisni le od ekonomije obsega. Obstoječi konkurenti lahko ugodneje dostopajo do virov, imajo prednosti zaradi krivulje izkušenj ali učenja in na kak drug način pridejo do možnosti, da dosežajo nižje stroške.

6. Dostop do distribucijskih kanalov

Za uporabo obstoječih distribucijskih kanalov, ki jih že uporabljajo obstoječi konkurenti, je potreben dodaten napor v obliki zniževanja cen. Da se izognejo zniževanju cen, morajo novi konkurenti poskrbeti za svoje distribucijske kanale.

7. Vladna politika

Kadar vladna politika omeji število konkurentov ali zahteva za njihovo delovanje koncesije, je novim konkurentom preprečen ali vsaj zelo otežkočen vstop.

2.3.2 Tekmovalnost konkurentov v panogi

Intenzivnost tekmovalnosti med konkurenti v panogi je odvisna od naslednjih dejavnikov (Porter, 1998, str. 17-22):

1. Številčnost in enakovrednost konkurentov

Večje število konkurentov povečuje njihovo tekmovalnost. Večjo tekmovalnost lahko pričakujemo tudi ob enakovredno močnih konkurentih.

2. Nizka rast panoge

Ob nizki rasti prodaje v panogi se zaostri boj med konkurenti za večji tržni delež, saj le tako lahko dosežejo ustrezno rast svoje prodaje.

3. Pomanjkanje diferenciacije izdelka ali storitve

Kadar izdelek ali storitev nista primerna za diferenciacijo ali stroški prehoda z enega dobavitelja na drugega niso visoki, je velika verjetnost, da si bodo konkurenti poskušali drug drugemu prevzemati tržišča.

4. Visoki fiksni stroški ali pokvarljivost blaga

Visoki fiksni stroški ustvarjajo željo po zmanjševanju cen izdelkov in s tem povečane prodaje. Podoben efekt je pri pokvarljivih izdelkih, ki jih je potrebno hitro prodati.

5. Povečevanje količine v velikih skokih

Kadar je potrebno povečevati količino v velikih količinskih skokih, se hitro zgodi, da bi se zaradi želje po prodaji celotne količine cene znižale.

6. Visoke izhodne bariere

Velike pretekle investicije v sredstva, ki so uporabna le v tej panogi, in sentimentalnost posloводства podjetja do panoge povzročajo, da podjetja ostajajo v panogi kljub temu, da tam dosegajo nizke donose.

7. Konkurenti se razlikujejo v svojih preferencah ter uporabljenih strategijah

Zaradi različnosti pristopa h konkuriranju v panogi posameznih konkurentov obstaja verjetnost, da bodo le-ti prekrizali pot drug drugemu.

2.3.3 Zamenljivost izdelkov ali storitev panoge

Kadar ima kupec možnost, da izdelek ali storitev panoge zamenja s substitutom, se zmanjša možnost zaslužka v panogi zaradi padca cen zaradi konkurenčnih cen substitutov, omejena je lahko tudi njena rast (Porter, 1998, str. 23).

Substituti ne omejujejo le dobiček v normalnih razmerah, zmanjšajo tudi ekstra dobiček, ki ga panoga lahko zasluži v časih razcveta.

Substituti, ki zaslužijo največ pozornosti glede strateških odločitev podjetja, so tisti, ki imajo tendenco izboljševanja razmerja cena-učinek, in tisti, ki se rodijo v panogah z visokimi ustvarjenimi dobički.

2.3.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji lahko zmanjšujejo potencialne dobičke v panogi z zviševanjem cen ali zniževanjem kakovosti svojih izdelkov. Odločitev podjetja o svojih dobaviteljih je strateškega pomena. Potrebno se je odločiti za dobavitelje z najmanj pogajalske moči.

Skupina dobaviteljev je močna, kadar so prisotni naslednji dejavniki (Porter, 1998, str. 27):

1. Med dobavitelji dominira majhno število dobaviteljev, ki so bolj koncentrirani kot podjetja v panogi.
2. Izdelek dobaviteljev je unikaten ali vsaj zadosti diferenciran, da so stroški prehoda na drug izdelek visoki.
3. Dobavitelji niso soočeni s konkurenčnimi proizvodi, ki se dobavljajo tej panogi.
4. Dobavitelji razpolagajo z zmožnostjo, da se vertikalno integrirajo naprej v panogo.

5. Panoga ni ključni kupec dobaviteljev.

2.3.5 Pogajalska moč kupcev

Kupci lahko zmanjšujejo potencialne dobičke v panogi z zniževanjem nakupnih cen in zahtevami po višji kakovosti izdelkov ali storitev panoge. Odločitev podjetja, kateri so njeni kupci, je strateškega pomena. Potrebno se je odločiti za kupce z najmanj pogajalske moči, razen če gre za kupce v panogi, kjer se dosegajo visoki dobički.

Skupina kupcev je močna, kadar so prisotni naslednji dejavniki (Porter, 1998, str. 24):

1. Kupci so koncentrirani in nabavljajo v velikih količinah.
2. Kupci kupujejo standardne in nediferencirane proizvode.
3. Izdelek predstavlja kupcu visok delež njegovih stroškov, zato je bolj cenovno občutljiv.
4. Kupec dosega nizke stopnje dobička in je za to cenovno bolj občutljiv.
5. Kakovost izdelka panoge ni pomembna za kakovost izdelka kupca.
6. Prehod kupca na drug izdelek mu ne povzroča dodatnih stroškov.
7. Kupec predstavlja nevarnost zaradi možne integracije nazaj v panogo.
8. Kupec je popolnoma informiran.

2.3.6 Formuliranje strategije glede konkurenčnega položaja v panogi

Po oceni privlačnosti panoge podjetja na podlagi analize petih skupin določljivk privlačnosti panoge podjetja in odkrivanju vzrokov, ki vplivajo na privlačnost panoge, je smiselno analizirati tudi prednosti in slabosti podjetja. Najpomembnejše prednosti in slabosti so povezane z vzroki za večjo ali manjšo privlačnost panoge (Porter, 1997, str. 94).

Na podlagi ugotovitev iz analize privlačnosti panoge podjetja in njegovih prednosti in slabosti je možno izvesti več aktivnosti za izboljšanje konkurenčnega položaja podjetja v panogi. Te aktivnosti lahko zajemajo pozicioniranje podjetja, vplivanje na razmerje petih skupin določljivk privlačnosti panoge ali reagiranje na predvidene spremembe v razmerjih petih skupin določljivk privlačnosti panoge.

Pri pozicioniranju podjetja se razmerja v panogi oziroma vpliv posameznih določljivk privlačnosti panoge podjetja na podjetje sprejmejo kot vnaprej določena. Ustrezno pozicijo podjetja znotraj panoge je potrebno poiskati glede na prednosti in slabosti podjetja.

Smiselno je iskati položaje tam, kjer je vpliv določljivk konkurenčnosti panoge na podjetje majhen, ali pa ima podjetje zmožnosti, da se jim ustrezno zoperstavi.

Podjetje se lahko odloči za bolj napadalne strateške poteze in poskuša vplivati na razmerje petih skupin določljivk privlačnosti panoge oziroma odpraviti vzroke za manjšo privlačnost panoge. Vzroki so lahko posledica vplivov zunanjega okolja, na katerega podjetje nima vpliva, lahko pa so tudi taki, ki jih podjetje s svojimi strateškimi potezami lahko odpravi ali zmanjša. Take strateške poteze so lahko kapitalske povezave, predvsem vertikalne integracije, ali inovativnost v trženju.

Podjetje lahko predvidi in izkoristi spremembe v panogi. Nekatere spremembe nastopijo skupaj z življenjskim ciklom izdelka. Pomembne spremembe prinese razvoj novih tehnologij.

Podjetje poskuša na predvidene spremembe odgovoriti tako, da bo podjetje v čimbolj konkurenčnem položaju tudi po nastopu sprememb.

2.4 Veriga vrednosti

Konkurenčna prednost podjetja se lahko ustvarja pri izvajanju posameznih aktivnosti, ki se izvajajo v podjetju. Vsaka aktivnost v podjetju je lahko vir nižjih stroškov ali osnova za diferenciacijo proizvoda ali storitve. Za sistematičen pristop k analiziranju aktivnosti v podjetju lahko uporabimo verigo vrednosti (Porter, 1998a, str. 33-61).

Veriga vrednosti razdeli podjetje v njegove strateško pomembne aktivnosti z namenom, da se preučuje njihov vpliv na stroške in kot potencialni vir za diferenciacijo proizvoda ali storitve. Izvajanje aktivnosti z nižjimi stroški ali bolje kot konkurenca je vir konkurenčne prednosti podjetja.

Veriga vrednosti podjetja je del vrednostnega sistema, kjer imajo svojo verigo vrednosti dobavitelji, prodajni in distribucijski kanali ter kupci. Verige vrednosti od dobaviteljev, podjetja, kanalov in kupca vplivajo ena na drugo. Dobavitelj dobavlja izdelek podjetju in hkrati vpliva na zmožnosti podjetja. Izdelek na svoji poti skozi distribucijske kanale vpliva na verigo vrednosti kupca. Za pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja je potrebno razumevanje tudi tega, kako se veriga vrednosti podjetja prilagaja verigam vrednosti dobaviteljev in kupcev.

Vsako podjetje je zbir aktivnosti, ki skrbijo za razvijanje, proizvodnjo, trženje, dostavo in podpora svojemu izdelku. To lahko predstavimo z uporabo verige vrednosti, kjer se

prikaže, kako posamezne aktivnosti zaradi svoje zgodovine, strategije ali pristopa do njih, vplivajo na ustvarjanje konkurenčnih prednosti.

Verigo vrednosti je smiselno uporabljati za podjetje na nivoju poslovnih enot oziroma enot, ki nastopajo znotraj ene panoge.

Veriga vrednosti prikazuje totalno vrednost (kar so pripravljeni kupci plačati za izdelek ali storitev) in je sestavljena iz aktivnosti za ustvarjanje vrednosti in dobička, ki predstavlja razliko med skupno vrednostjo in skupnimi stroški, ki jih prej omenjene aktivnosti ustvarjajo.

Tudi verige vrednosti dobaviteljev in prodajnih kanalov vsebujejo dobiček, ki je pomemben za razumevanje vidika stroškovne pozicije podjetja, saj sta obe verigi vrednosti dobaviteljev in prodajnih kanalov tudi del stroškov, ki jih plača kupec.

Aktivnosti v verigi vrednosti lahko razdelimo na primarne aktivnosti, ki so vpletene v direktno ustvarjanje izdelka ali storitve, in podporne aktivnosti, ki podpirajo primarne aktivnosti (glej sliko 5).

Primarne aktivnosti podjetja lahko grobo razdelimo v pet skupin aktivnosti, in sicer notranjo logistiko, operacije, zunanjo logistiko, trženje in prodajo ter servis.

Slika 5: Generična veriga vrednosti



Vir: Porter, 1998a, str. 37

Notranja logistika je skupina aktivnosti, ki se ukvarja s sprejemom, skladiščenjem in razširjanjem vhodnih elementov za potrebe izdelave izdelka ali storitve.

Operacije so skupina aktivnosti, ki se ukvarja s predelavo »inputov« v končni izdelek.

Zunanja logistika je skupina aktivnosti povezanih z dostavo, zbiranjem, skladiščenjem in fizično distribucijo izdelka kupcem, kot so skladiščenje končnih izdelkov, dostava, izpolnjevanje naročil in planiranje izvedbe.

Trženje in prodaja je skupina aktivnosti povezanih s spodbujanjem nabave izdelka s strani kupca, in omogočanjem, da kupec nabavo lahko izvede. Te aktivnosti so oglašanje, promocija, izbira prodajnih kanalov, določanje cen in podobno.

Servis so aktivnosti, ki so povezane z zagotavljanjem vzdrževanja ali izboljšavo vrednosti izdelka.

Podporne aktivnosti grobo lahko razdelimo v štiri generične aktivnosti, ki so podobno kakor primarne aktivnosti nadalje razdeljene v številne aktivnosti za posredno ustvarjanje vrednosti, ki so specifične za posamezno panogo.

Nabava je skupina podpornih aktivnosti, ki zagotavljajo delovanje poslovne funkcije nabave.

Razvoj tehnologije je skupina podpornih aktivnosti, ki zagotavljajo izboljšavo ali razvijanje tehnologij, strokovnega znanja (know-how), postopkov ali tehnologij, povezanih z delovnimi sredstvi.

Ravnanje s človeškimi viri je skupina podpornih aktivnosti, ki se ukvarjajo z iskanjem, najemanjem, zaposlovanjem, izobraževanjem, razvijanjem vseh vrst zaposlenih.

Infrastruktura podjetja je skupina podpornih aktivnosti, ki zajemajo poslovanje, finance, računovodstvo, pravne in zakonodajne zadeve, kakovost in druge.

Vse aktivnosti, tako primarne kot tudi podporne, lahko razdelimo v tri kategorije aktivnosti, ki igrajo različne vloge v pridobivanju konkurenčnih prednosti. Direktne aktivnosti so direktno vpletene v kreiranje vrednosti za kupca. Indirektne aktivnosti omogočajo izvajanje direktnih aktivnosti. Aktivnosti za zagotavljanje kakovosti poskrbijo za ustrezno kakovost drugih aktivnosti.

Za lažje prepoznavanje virov diferenciacije znotraj verige vrednosti sta O'Sullivan in Geringer predlagala model dveh verig vrednosti, in sicer naravne (natural) in tehnološke (contrieved) verige vrednosti. Naravna veriga vrednosti predstavlja rezultate, ki jih je potrebno doseči s pomočjo virov podjetja za doseg njegovih ciljev. Tehnološka veriga vrednosti pa predstavlja način uporabe virov za doseg rezultatov naravne verige vrednosti (O'Sullivan, 1993, str. 59-63).

2.5 Strateško pozicioniranje na temelju edinstvenih aktivnosti

Strateško pozicioniranje je mogoče doseči z izvajanjem različnih aktivnosti od konkurence ali z izvajanjem aktivnosti na drugačen način kot konkurenca (Porter, 1996, str. 61-68).

Sama operativna uspešnost ne zadostuje. Operativna uspešnost, ki pomeni boljše izvajanje enakih aktivnosti, kot jih izvaja konkurenca in katere sestavni del je tudi učinkovitost ne more nadomestiti poslovne strategije. Za izboljšavo operativne uspešnosti se uporabljajo različna orodja, kot sta celovito obvladovanje kakovosti (TQM - Total Quality Management) in primerjalno preverjanje (benchmarking). Cilj je zniževanje in odpravljanje vzrokov za neučinkovitost. Ugotovitve, da podjetje v posameznih aktivnostih ni konkurenčno, vodijo k uporabi zunanjih virov (outsourcing).

Poslovna strategija, katere bistvo je biti drugačen od konkurence, temelji na uporabi diferenciranega svežnja aktivnosti za ustvarjanje unikatnega načina ustvarjanja vrednosti. Strateška pozicija podjetja temelji na treh različnih virih, in sicer na pozicioniranju glede na raznolikost, pozicioniranju glede na potrebe kupca in pozicioniranju glede na dostop do kupca.

Pozicioniranje glede na raznolikost daje prednost izboru variante izdelka ali storitve pred izbiro tržnega segmenta. To je smiselno, kadar podjetje lahko določen del izdelka ali storitve proizvede bolje od konkurence.

Pozicioniranje glede na potrebe kupca pomeni zadovoljevanje specifičnih potreb določene skupine kupcev ali posameznega kupca oziroma izbiranje ciljnega segmenta enega kupca. To je smiselno, kadar obstaja skupina kupcev s specifičnimi potrebami, ki jih lahko zadovoljimo s kreiranjem svežnja aktivnosti, ki optimalno zadovoljijo te potrebe. Razlike v potrebah kupcev ne bodo optimalno zadovoljene oziroma ne bodo najboljše zadovoljevale potrebe kupcev, kadar ne bodo obstajale aktivnosti, ki se razlikujejo od enakih aktivnostih pri konkurenci.

Pozicioniranje glede na dostop do kupca pomeni razlikovanje oziroma segmentiranje kupcev glede na način, po katerem so dostopni. Pri tem imajo kupci, do katerih dostopamo, enake potrebe kot tisti, ki so dostopni na drugačen način.

2.6 Celovito ocenjevanje podjetja s SWOT analizo

Celovito ocenjevanje podjetja je namenjeno zaznavanju poslovnih problemov podjetja in pripravi podlage za njihovo reševanje. Ocenjevanje temelji na analizi preteklih, sedanjih in tistih informacij ter podatkov, ki se nanašajo na prihodnost. Prijemi ocenjevanja so različni in so usmerjeni na podjetje kot celoto ali na njegove posamezne strateške poslovne enote.

Med najbolj poznanimi osnovnimi načini celovitega ocenjevanja podjetja so analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, poznana tudi kot SWOT analiza, portfeljska analiza in analiza na temelju verige vrednosti (Pučko, 1996, str. 133).

Tukaj obravnavam predvsem SWOT analizo, ki je kasneje tudi uporabljena v empiričnem delu tega dela. SWOT analiza povezuje ključne ugotovitve analize zunanjega okolja podjetja in strateških zmožnosti podjetja. Bistvo te analize je ugotoviti, na kakšen način se je možno soočiti s spremembami v zunanjem okolju na podlagi obstoječih prednosti in slabosti podjetja (Johnson, 1999, str. 190).

Prednosti podjetja so tiste lastnosti podjetja, oziroma njegovih podstruktur, ki so zaslužne za uspešno poslovanje podjetja ali omogočajo relativno uspešnejše odgovarjanje na izzive okolja glede na konkurenco. Slabosti podjetja so tiste lastnosti podjetja oziroma njegovih in njegovih podstruktur, zaradi katerih poslovanje podjetja ni uspešno, oziroma zaradi katerih podjetje ni sposobno ustrezno odreagirati na izzive okolja.

Priložnosti okolja predstavljajo dejavnike okolja, ki v primeru, da se pojavijo, pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev podjetja, oziroma lahko pripomorejo k boljšemu poslovanju podjetja. Nevarnosti okolja so tisti dejavniki okolja, ki v primeru, da se pojavijo, zavirajo ali onemogočajo doseganje zastavljenih ciljev podjetja oziroma pripomorejo k slabšemu poslovanju podjetja.

Proces SWOT analize vsebuje identifikacije ključnih sprememb v zunanjem okolju podjetja in ugotavljanje profila virov ter osrednjih zmožnosti podjetja z namenom definiranja njegovih prednosti in slabosti. Proces analize zunanjega in notranjega okolja podjetja je sestavljen iz zbiranja podatkov o okolju in analiziranja oziroma ocenjevanja pridobljenih informacij. Ugotovljene ključne prednosti in slabosti podjetja se lahko sooči z ugotovljenimi priložnostmi in nevarnostmi okolja v SWOT matriki, kjer so na eni osi navedene glavne prednosti in slabosti podjetja, na drugi pa glavne nevarnosti in priložnosti poslovnega okolja. SWOT matrika je lahko dobra osnova za razvijanje tako korporacijskih

kakor tudi poslovnih in funkcijskih strategij podjetja. Iz nje je moč povzeti kritične faktorje, potrebne za uspešnost posamezne strategije.

Pridobivanje informacij o okolju podjetja lahko poteka na več načinov. Okolje lahko opazujemo brez posebnega namena. Na ta način pridobljeni podatki so običajno zelo kompleksni in pa splošni, njihov pomen pri reševanju parcialnih problemov pa je zelo skromen. Poslovno okolje lahko preučujemo usmerjeno. Pri tem načinu zbiranje podatkov nastopi kot posledica signala, ki je bil po naključju zabeležen s podatki, ki so bili zbrani brez posebnega namena ali pa ga sprožijo managerji, ki zaznajo obstoj problema na določenem področju v podjetju in potrebujejo informacije za rešitev tega problema.

Aktivno pridobivanje podatkov se sestoji iz zbiranja podatkov, ki se nanašajo na specifičen problem, pri tem pa se uporablja določena metoda pridobivanja podatkov. Slednja lahko spada med nezakonite metode pridobivanja podatkov, kot so tatvine dokumentov, podkupovanja z namenom pridobivanja podatkov o konkurentih, prisluškovanja, izsiljevanja v zvezi s podatki, tajne metode pridobivanja podatkov, kot so direktno zasliševanje konkurentovih uslužbencev, intervjuvanje konkurentovih uslužbencev pod lažno pretvezo, namestitev uslužbencev z namenom pridobivanja podatkov o konkurentih, neposredno opazovanje drugih uslužbencev v okolju na neopazen način, in odkrite metode pridobivanja podatkov, kot so preučevanje dokumentov, poročil in zapisov, uporaba vprašalnikov za posameznike, uporaba Delphi tehnike za pridobivanje podatkov v skupinah in individualno pridobivanje podatkov iz lastnih virov (Treven, 1992, str. 648-649).

Seveda je možnih načinov pridobivanja informacij iz okolja še več, med njimi so na primer pregled lastnosti in ponudbe konkurence in pregled tehnoloških novitet na specializiranih sejmih, konferencah in drugih podobnih prireditvah, razgovori z obstoječimi in potencialnimi kupci, spremljanje potez konkurence in podobno.

Rezultati analize zunanjega okolja podjetja so množica dejavnikov, ki pa se med seboj razlikujejo po stopnji pomembnosti za podjetje. Dejavnike okolja lahko razvrstimo na različne načine, in sicer s sistemom enojnega razvrščanja dejavnikov okolja in sistemom dvojnega razvrščanja dejavnikov okolja. Pri sistemu enojnega razvrščanja dejavnikov okolja si najprej izdelamo razširjeni profil vsakega za posamezno podjetje pomembnega področja okolja oziroma podokolja. V vsakem področju okolja pregledamo ključne dejavnike področja okolja in jih ovrednotimo. V drugi fazi na podlagi razširjenega profila izdelamo profil priložnosti in nevarnosti v povzeti obliki, primerni za seznanjanje

managementa s ključnimi dejavniki v poslovnem okolju. Dvojni sistem razvrščanja dejavnikov okolja je zasnovan na preučevanju vpliva posameznega dejavnika okolja na podjetje in verjetnosti njegovega pojava. Ta pristop zahteva najprej sestavljanje seznama potencialnih dogodkov (Treven, 1992, str. 650-651).

Pri ocenjevanju prednosti in slabosti podjetja se največkrat poslužujemo ocenjevanja podstruktur podjetja. Ocenjevanje je možno izvesti na več načinov. Najpogostejša sta subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti in točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja (Pučko, 1996, str. 134).

Med podstrukturami podjetja, ki jih za posamezno podjetje lahko analiziramo z namenom ugotavljanja prednosti in slabosti podjetja so podstruktura izdelka, podstruktura trženja in prodaje, podstruktura distribucijskih kanalov, podstruktura raziskovanja in razvoja, podstruktura proizvodnje, finančna podstruktura, kadrovska podstruktura, organizacijska podstruktura, in druge podstrukture (Pučko, 1996, str. 134-135). Za ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja Porter predlaga analizo izdelka z vidika uporabnika, distribucijskih kanalov, trženja in prodaje, operacij, razvoja in inženiringa, skupnih stroškov, finančne moči podjetja, organizacijske strukture podjetja, sposobnosti managementa, sposobnosti obvladovanja produktnega portfelja, ključnih zmožnosti podjetja, zmožnosti rasti podjetja, sposobnosti hitrega odzivanja in sposobnosti, da podjetje preživi vojno izčrpavanja (Porter, 1998, str. 64-67). Prednosti in slabosti podjetja je možno ugotavljati tudi na podlagi osrednjih sposobnosti (Core Competences) podjetja. Prahalad in Hamel ugotavljata, da je pravi vir prednosti podjetja sposobnost njegovega posloводства, da poveže tehnologije in proizvodne spretnosti celega podjetja v osrednje sposobnosti podjetja, da se le-to hitro odzove na ponujajoče se priložnosti. Osrednje sposobnosti so kolektivno znanje celega podjetja, predvsem kako koordinirati različne proizvodne spretnosti in integrirati različne tehnološke tokove (Prahalad, 1990, str 81-82).

Preden pričnemo z analizo okolja podjetja, je potrebno spoznati podjetje. Brez tega težko ocenimo, katere spremenljivke v zunanjem okolju so zanj relevantne in kakšno je njegovo poslovno okolje. Analize notranjega okolja pa tako brez poznavanja podjetja ne moremo izvesti. V naslednjem poglavju bo zato najprej predstavljeno podjetje Iskratel. Podrobnejša predstavitev podstruktur podjetja bo izvedena pri analizi notranjega okolja podjetja v poglavju 5.

3 Podjetje Iskratel d.o.o.

V tem poglavju je predstavljeno podjetje Iskratel, njegova organizacija, poslovni rezultati ter trenutne poslovne usmeritve.

3.1 Predstavitev podjetja Iskratel d.o.o.

Podjetje Iskratel je nastalo kot mešano podjetje v letu 1989. Lastništvo je bilo porazdeljeno 52,3 % med slovenskimi investitorji ter 47,7 % med Siemensom AG (Letno poročilo podjetja Iskratel za leto 2001). Podobna struktura lastništva je tudi danes. Siemens ni le solastnik podjetja temveč tudi poslovni partner, saj podjetju ponuja poleg kapitala tudi dostop do kreditov, široke pravice pri trženju, razvoju in proizvodnji licenčnih proizvodov na področju Slovenije in nekaterih drugih trgov, predvsem v državah bivše Sovjetske zveze. Iskratel izvaja za Siemens tudi pogodbeno dela, kjer predvsem ponuja svoje kapacitete v razvoju.

V podjetju deluje več kot 800 zaposlenih. Delež zaposlenih z univerzitetno izobrazbo presega 60 odstotkov. Prihodki podjetja presegajo letno 137.000 evrov na zaposlenega. Dodane vrednosti na zaposlenega je več kot 45.000 evrov. Investicije v razvoj presegajo letno 33 milijonov evrov, vlaganje v izobraževanje pa 1,1 milijona evrov letno. Dobiček za leto 2001 znaša 12,4 milijona evrov (Letno poročilo podjetja Iskratel za leto 2001).

Glavna izdelka podjetja Iskratel sta bila vse od ustanovitve podjetja licenčni izdelek podjetja Siemens komutacijski sistem EWSD ter domači komutacijski sistem SI2000. Izdelka sta do neke mere komplementarna in se z njima da pokriti večino zahtev različnih uporabnikov.

Prvotno je bilo podjetje Iskratel orientirano predvsem na prodajne trge v Sovjetski zvezi in kasneje v državah bivše Sovjetske zveze oziroma SND ter trge v Jugoslaviji oziroma kasneje na trge držav bivše Jugoslavije. Poleg omenjenih trgov je podjetje poskušalo prodreti tudi na nekatere druge trge v vzhodni Evropi, Balkanu ter kot OEM-ponudnik tudi na druge svetovne trge preko različnih partnerjev.

Podjetje je leta 1998 pričelo intenzivneje iskati nove trge. Za cilj si je zastavilo predvsem trge z gostoto priključkov pod 30 % (30 priključkov na 100 prebivalcev) in veliko potrebo po tradicionalnih telekomunikacijah ter praviloma nerazvito predmestno in podeželsko telefonijo, za katero je značilna gostota pod 10 % (10 priključkov na 100 prebivalcev). Za ustrezne in neposredno dosegljive trge so ocenjene Romunija, Bolgarija, Poljska, Litva,

Češka, Slovaška, Uzbekistan in Gruzija. Za oddaljene trge, ki so primerni in dosegljivi indirektno preko partnerjev, pa so ocenjeni za primerne trgi v Afriki, kot sta Nigerija in Kenija, ter trgi v Južni Ameriki, kot sta Ekvador in Salvador. Trge v državah ASEAN se je le »opazovalo« zaradi finančne krize v tem delu sveta.

3.2 Organizacijska struktura

Najvišji organ in zastopnik lastnikov podjetja Iskratel je skupščina. Skupščina imenuje upravni odbor. Upravni odbor pa imenuje glavnega direktorja, ki je na čelu podjetja.

Organizacijska struktura podjetja je doživela reorganizacijo in je formalno s 1. 1. 2002 prešla v novo obliko organiziranosti.

Prejšnja organizacijska struktura podjetja Iskratel je bila poslovno funkcijska. Ta organizacijska oblika je sicer prikladna za stabilno in ne preveč kompleksno okolje, omogoča razvoj specializacije in koncentracije znanja na enem mestu. Taka organiziranost omogoča intenziven razvoj posameznih funkcij ter veliko izkoriščanje zmogljivosti.

Podjetje Iskratel je bilo razdeljeno na pet področij in sicer na (glej sliko 6, na strani 39):

- prodajo in marketing,
- razvojno področje,
- proizvodno področje,
- servis in inženiring ter
- administrativno področje.

Klasične poslovne funkcije v celoti niso ustrezale področjem podjetja. Nabava, finance in računovodstvo ter kadrovske zadeve so bile povezane v administrativnem področju, razvoj ter servis in inženiring pa sta bila kot samostojna področja izdvojena iz proizvodnje in prodaje.

Klasično proizvodno dejavnost je podjetje Iskratel d.o.o. že z letom 2001 preneslo na novo ustanovljeno podjetje Iskra Electronics d.o.o., katerega stoddotni lastnik je podjetje Iskratel d.o.o.

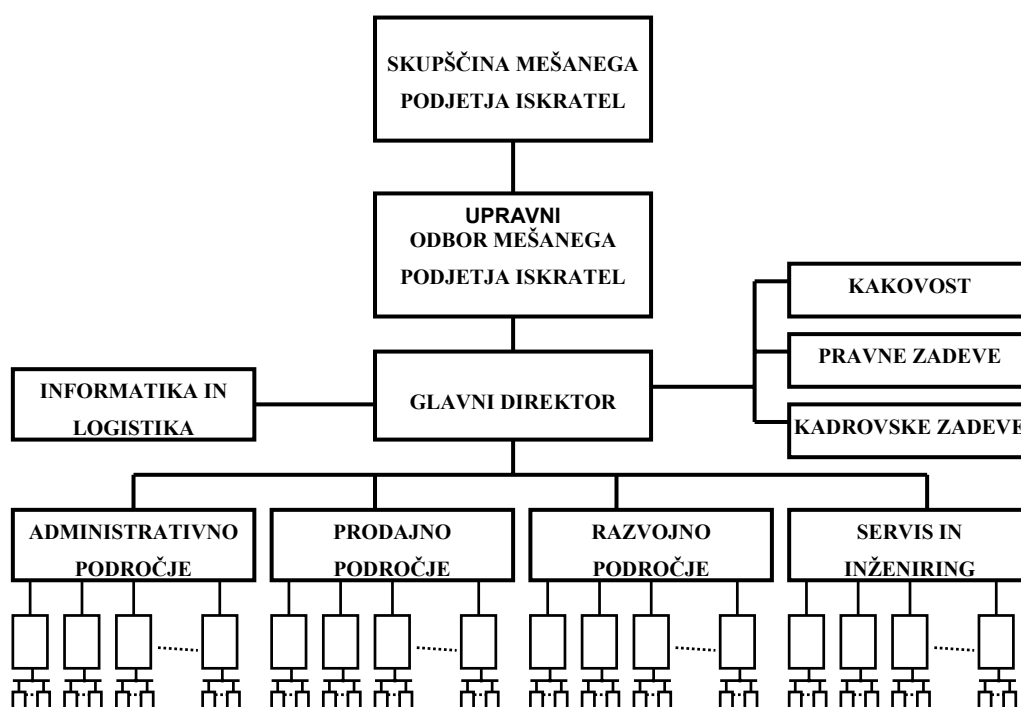
Sestavni del podjetja pa so tudi predstavništva ter mešana podjetja v tujini.

Poslovna področja so razdeljena na več sektorjev, sektorji pa se lahko delijo še na službe. Tako je število hierarhičnih stopenj praviloma pet.

Nova organizacijska struktura podjetja je pričela veljati s 1. 1.2002 (glej sliko 7, na str. 40).

Podjetje je razdeljeno na poslovne enote, te pa bodo vsebovale več profitnih centrov. Del funkcij je še vedno organiziran centralno za celo podjetje. Profitni centri so odgovorni za posamezne strateške poslovne programe.

Slika 6: Dosedanja organizacijska struktura podjetja Iskratel d.o.o.



Vir.: Poslovnik kakovosti, Iskratel, 1994, str. 7

Predvidene poslovne enote so:

- Fiksni telekomunikacijski sistemi in rešitve,
- Brezžične komunikacije in rešitve,
- Storitve v informacijskih in komunikacijskih omrežjih,

Znotraj poslovne enote Fiksni telekomunikacijski sistemi in rešitve so predvideni profitni centri (glej sliko 8, na str. 41):

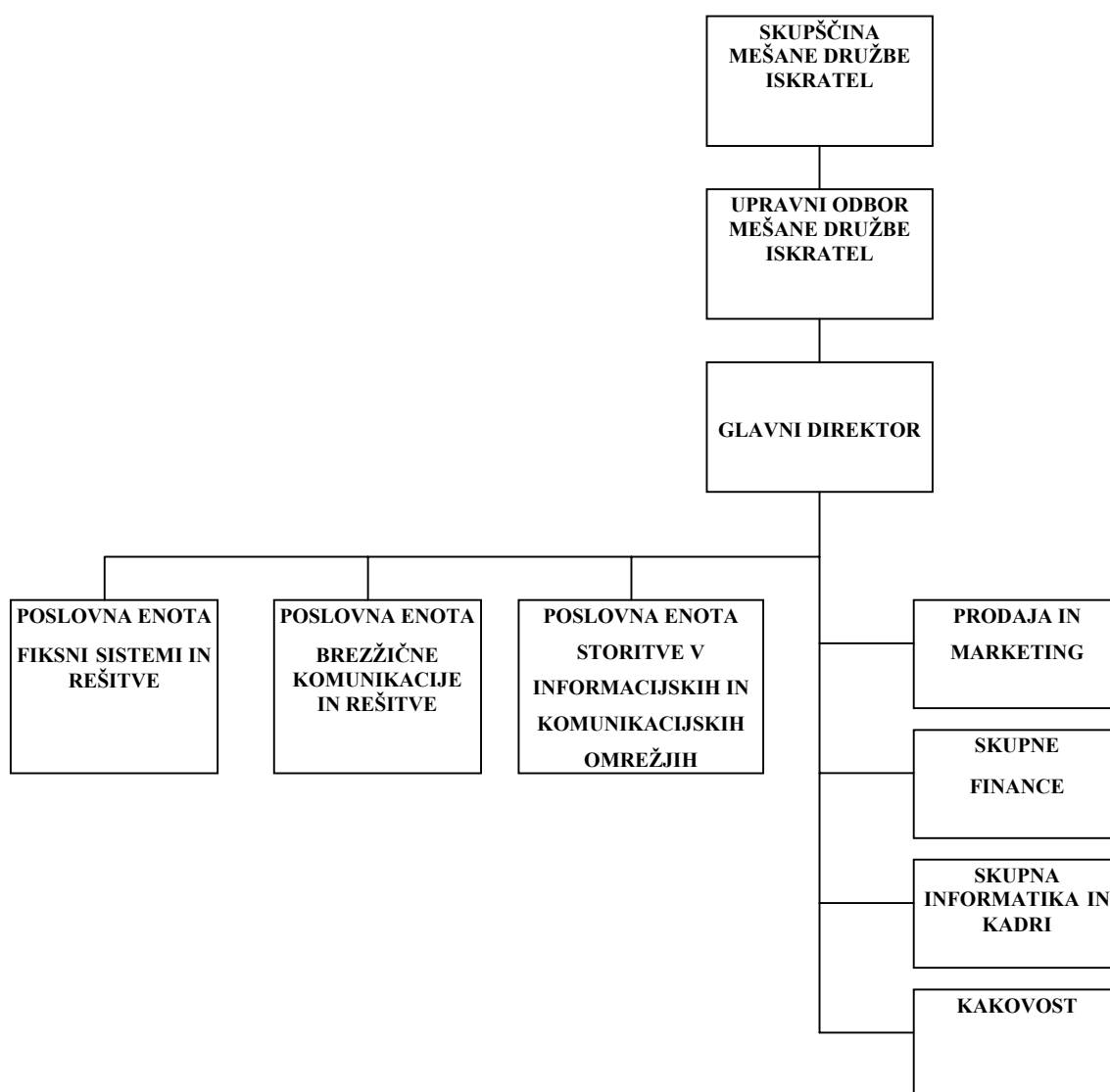
- Javni telekomunikacijski sistemi SI2000,
- Korporacijska omrežja,
- Širokopasovni telekomunikacijski sistemi,
- ICN-produkti (Siemensovi sistemi),

- Servisne dejavnosti.

Poleg profitnih centrov pa je v poslovni enoti še nekaj enot in sicer:

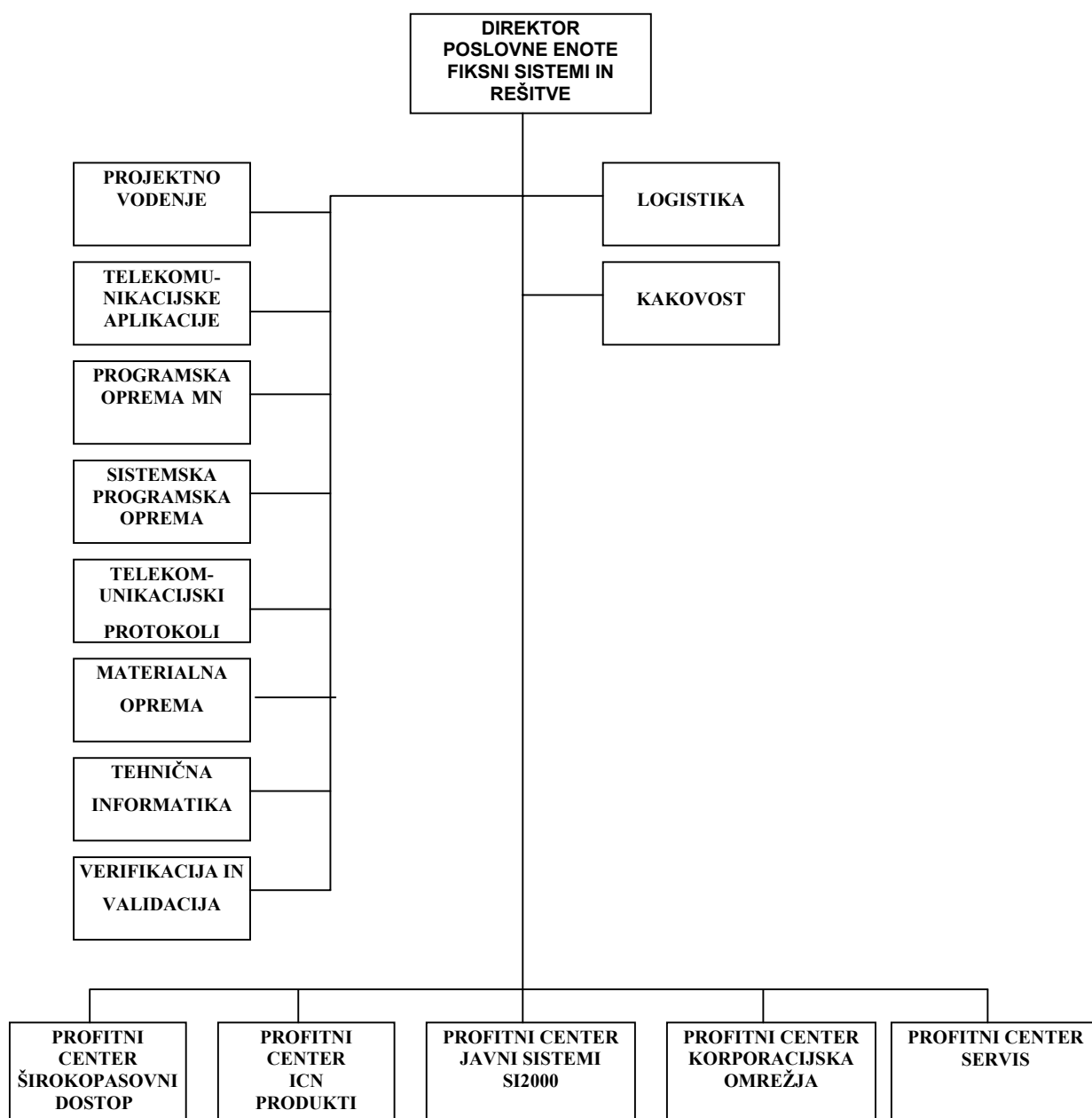
- Področje razvoja, ki je razdeljeno na projektno vodenje razvojnih projektov in več tehnoloških področij za razvoj programske in strojene opreme ter tehnično informatiko;
- Logistika in
- Sektor za kadrovske zadeve.

Slika 7: Nova organizacijska shema podjetja Iskratel d.o.o.



Vir: Organigram podjetja Iskratel, 2002

Slika 8: Organizacijska shema poslovne enote Fiksni telekomunikacijski sistemi in rešitve



Vir: Organigram poslovne enote Fiksni telekomunikacijski sistemi, 2002

Podjetje opravlja del svojega poslovanja preko podjetij in preko svojih predstavništev v tujini. Iskratel ima predstavništva v Belorusiji, Rusiji, Ukrajini in Kazahstanu, zastopstva v Jugoslaviji in Bosni in Hercegovini, mešana podjetja ali podjetja v lasti Iskratela pa v Rusiji, Belorusiji, Ukrajini, Turčiji in Argentini.

3.3 Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija podjetja Iskratel d.o.o. je:

1. snovati celovite komunikacijske rešitve za razvijajočo se informacijsko družbo,
2. intenzivno osvajati trge z lastnimi produkti in sistemskimi rešitvami,
3. širiti sinergijo poslovnega razvoja z globalnim partnerjem Siemens AG,
4. ostati družba visoko motiviranih strokovnjakov,
5. omogočiti ustvarjalno rast podjetja (Letno poročilo podjetja Iskratel za leto 2001).

Tako predstavljena vizija ne ustreza predstavam strateškega poslovanja, kjer se vizija opredeljuje kot želeno bodoče stanje podjetja (Johnson, 1999, str. 13). Zgoraj opredeljena vizija ne prikazuje zelenega stanja podjetja v prihodnosti, temveč bolj predstavlja poslanstvo podjetja.

Poslanstvo podjetja Iskratel je opredeljeno na sledeč način:

»S preišljenim izrabljanjem tržnih in tehnoloških gibanj skušamo dolgoročno zadovoljevati potrebe tržnih niš, ki jim naši izdelki najbolj ustrezajo.« (Letno poročilo podjetja Iskratel za leto 2000)

»Posebno pozornost posvečamo celovitemu razumevanju pogojev in razmer v telekomunikacijskem omrežju našega poslovnega partnerja – kupca. Na podlagi analize stanja in uporabe našega znanja ter izkušenj zasnujemo rešitve. Pri tem izberemo ustrezne metode in postopke, usposobimo partnerje in jim pomagamo pri uvajanju sprejetih rešitev. Uporabniku omogočimo funkcijsko združljivost novih izdelkov z obstoječimi omrežji. Pomembno je, da s pomočjo današnjih tehničnih rešitev omogočimo uporabo tehnologij, ki prihajajo in bodo šele jutri postale vsakdanjost.

Vse dosedanje generacije telekomunikacijskih sistemov že več kot 50 let dokazujejo pravilnost strategije Iskratela in njegovih organizacijskih predhodnikov.« (Iskratel - Letno poročilo 1998, str. 7)

Tako opredeljeno poslanstvo podjetja dobro opredeljuje področje delovanja podjetja v preteklosti in v sedanjosti. Potrebno pa je razmisliti, ali v celoti zadošča tudi izzivom prihodnosti. Omenjeno poslanstvo prejudicira strategije tržnih niš ali celo krojenje proizvoda po meri uporabnika. Verjetno bi bilo bolje poslanstvo podjetja zastaviti bolj

splošno, izdelavo poslovnih strategij pa prepustiti vplivom v zunanjem in notranjem okolju podjetja.

V novi organizacijski strukturi so predvidena različna poslanstva tudi za strateške poslovne enote. Za strateško poslovno enoto Fiksni telekomunikacijski sistemi je bilo predlagano naslednje poslanstvo:

Minimizirati zmanjševanje poslovanja s ključnimi kupci.

Razvijati ponudbo iz ponudnika komutacijskih sistemov v ponudnika rešitev za fiksne telekomunikacijske sisteme ter razvijati ponudbo teh sistemov. Razvijati ponudbo širokopasovnih dostopovnih vozlišč. Selektivno iskanje novih tržišč z rastjo na teh trgih (A.T. Kearney, 2001, str. 13).

Na ta način opredeljeno poslanstvo ni ustrezno, saj se v njem prepletajo vizija, deli korporacijske strategije in poslanstvo samo.

Moj predlog poslanstva strateške poslovne enote Fiksni telekomunikacijski sistemi bi bil: »Razvijanje ponudbe fiksnih telekomunikacijskih sistemov in rešitev z uporabo novih dognanj v telekomunikacijah in računalništvu s poudarkom na zadovoljevanju potreb obstoječih ključnih kupcev in ciljnih trgov.«

3.4 Proizvodni programi

3.4.1 Zgodovina tehnološkega razvoja v podjetju

Čeprav podjetje Iskratel obstaja formalno od leta 1989, sega proizvodnja telekomunikacijskih sistemov v organizacijskih prednikih podjetja v leto 1947. Z letom 1947 se je pričel razvoj elektromehanskih central in njihova proizvodnja v letu 1953. V letu 1957 je izdelana prva prototipna elektronska centrala. V letu 1972 so se pričele izdelovati privatne avtomatske telefonske centrale. V letu 1974 je podjetje pričelo licenčno izdelovati centrale Metaconta firme Alcatel. V letu 1979 je bila proizvedena prva generacija lastne centrale SI2000. V letu 1988 je podjetje pričelo licenčno izdelovati telefonske centrale EWSD firme Siemens. Leta 1994 je podjetje osvojilo in v svojih izdelkih ponudilo tehnologijo ISDN. Istega leta je podjetje dobilo certifikat ISO 9001. V letu 1996 je podjetje pričelo sodelovati pri mobilni telefoniji GSM, in sicer s prodajno in razvojno podporo izdelkom firme Siemens. V letu 1998 je Iskratel ponudil svojo peto generacijo central SI2000 s tehnologijo ISDN. Istega leta Iskratel trgu ponudi sisteme centreks, najprej v okviru Siemensovih central EWSD, za katere poteka razvoj centreksa

tudi v Iskratel, dve leti kasneje pa tudi v okviru svojega sistema SI2000 (Zgodovina podjetja Iskratel, 2001).

Skupno je v zadnjih petdesetih letih v okviru podjetja Iskratel ali njegovih prednikov prodano okrog 1,2 milijona priključkov na elektromehanskih sistemih, 4,4 milijona priključkov na elektronskih analognih centralah, 4,6 milijonov priključkov na sistemu SI2000 različnih generacij ter 1,9 milijona priključkov na sistemih EWSD (Profil podjetja, 2001).

V zadnjih dveh letih je podjetje razvilo več novih izdelkov oziroma elementov telekomunikacijskih sistemov na osnovi novih tehnologij v telekomunikacijah, kot so širokopasovna dostopovna vozlišča in prenos govora preko internetnega protokola, multimedijski prehod in druge elemente sodobnega telekomunikacijskega omrežja.

3.4.2 Osnovni izdelki podjetja

Izdelke podjetja lahko povzamemo s skupnim imenom sodobne komutacijske in omrežne rešitve za GII (Gobalno informacijsko infrastrukturo).

Okrog sistema SI2000 ima podjetje zgrajene naslednje skupine izdelkov:

1. moderni telekomunikacijski sistemi SI2000, in sicer:
 - sistem za gradnjo omrežja do 40.000 naročnikov in
 - sistem za gradnjo omrežja 4.000 naročnikov;
2. moderna dostopovna vozlišča SI2000, in sicer:
 - dostopovna vozlišča za klasično telefonijo (POTS in ISDN),
 - dostopovna vozlišča za širokopasovno telefonijo,
 - dostopovna vozlišča za IP-telefonijo,
 - druga dostopovna oprema;
3. prehodi PSTN/IP;
4. terminalna in druga naročniška oprema (CPE) oziroma druga pri naročniku locirana oprema (CLE);

Okrog Siemensovih sistemov EWSD in Surpass pa so zgrajene naslednje skupine izdelkov, ki jih razvija, delno proizvaja in ponuja tudi podjetje Iskratel:

5. telekomunikacijski sistem EWSD;

6. elementi omrežja PSTN/IP/ATM za Surpass.

Neodvisno od sistemov SI2000 in Siemensovih sistemov ali v povezavi z njima pa ponuja podjetje še opremo in rešitve za:

7. integracijo računalništva in telefonije (klicni centri, predplačilna telefonija, oprema za posredovalca in dispečerja),
8. drugo opremo za telekomunikacije (DECT, GSM, SDH, ATM, IP, POP, RAS, TMN,...).

3.5 Prodaja podjetja

3.5.1 Dosedanja prodaja podjetja

Prodaja podjetja Iskratel od leta 1989 je na različnih trgih in z različnimi izdelki presegla 1,2 milijarde EUR. Proizvodnja podjetja v teh letih je proizvedla preko 7 milijonov priključkov (Poslovni rezultati podjetja Iskratel, 2000 in Letno poročilo za leto 2001, 2002).

Glavni trgi podjetja so:

- Slovenija (domači trg),
- Rusija (skupna vlaganja, prenos tehnologije za SI2000),
- Nemčija (dobave in storitve za Siemens),
- Makedonija (skupna vlaganja, lokalna tehnična podpora),
- Ukrajina (mešano podjetje, prenos tehnologije za SI2000),
- Belorusija (skupna vlaganja, prenos tehnologije za SI2000),
- Bosna in Hercegovina,
- Jugoslavija,
- Turčija.

Manjši trgi in potencialni trgi so Nigerija, Arabski polotok, Češka, Poljska, Argentina, ZDA in drugi.

Dobave komutacijskih vozlišč na glavne trge Iskratela v letih do leta 2000 so povzete v tabeli 1. V tabeli predstavljeni podatki zajemajo prodajo vseh generacij sistema SI2000 na trg javnih in zasebnih telekomunikacijskih sistemov.

3.5.2 Prodajni uspehi

Prodaja v Iskratelu raste v zadnjih letih tako po številu prodanih priključkov kakor tudi po obsegu prodaje (glej tabeli 2 in 3). V letu 2001 so krepko preseženi prodajni načrti, in sicer za 8 % v obsegu prodaje.

Tabela 1: Dobave komutacijskih vozlišč podjetja Iskratel do leta 2000

TRG	Dobavljeno priključkov SI2000	Dobavljeno priključkov EWSD
Slovenija	807.000	773.000
Bosna in Hercegovina	52.000	87.000
Jugoslavija	404.000	80.000
Makedonija	72.000	230.000
Rusija	967.000	383.000
Belorusija	92.000	59.000
Ukrajina	100.000	23.000
Turčija	334.000	0
Nemčija	33.000	0
Drugi trgi	78.000	12.000
Segment privatne telefonije	1.078.000	0
Skupaj vsi trgi	4.017.000	1.647.000

Vir: Iskratel poslovne informacije 2000-2001, str. 10

Tabela 2: Prodajni uspehi podjetja Iskratel v letu 2000

Program	Realizacija v milijonih evrov	Realizacija v številu priključkov
SI2000	52,2	519.800
EWSD	40,1	306.300
Dopolnilni programi	22,5	-
Storitve	16,0	-
Skupaj	130,8	826.100

Vir: Iskratel poslovne informacije 2000-2001, str. 11

Tudi po številu prodanih priključkov v letu 2001 je podjetje Iskratel preseglo zastavljene plane, in sicer za 16 %, saj je prodalo 1.080.000 priključkov ob planu prodaje 934.000 priključkov v tem letu na obeh sistemih (Letno poročilo podjetja Iskratel za leto 2001).

Tabela 3: Prodajni plani podjetja Iskratel za leto 2001 in realizacija

Program	Prodajni plan v milijonih evrov	Realizacija v milijonih evrov
SI2000	54,7	68,8
EWSD	29,7	35,2
Širokopasovni dostop	3,3	4,8
Storitve in pogodbeni dela	15,7	17,6
Rešitve in ostalo	49,2	33,7
Skupaj	152,6	160,1

Vir: Iskratel poslovne informacije 2000-2001, Letno poročilo podjetja Iskratel za leto 2001

3.6 Trenutne strategije podjetja

3.6.1 Celovita strategija

Iskratel gradi svojo celovito strategijo na obstoječih in novih trgih predvsem s celovito ponudbo, zgrajeno okrog sistema SI2000. Odločena je, da doseže rast na novih trgih, kjer naj bi poskušali osvojiti 10% tržni delež. Podjetje se je odločilo za polno diverzifikacijo, torej tako razvoj novih izdelkov kakor razvoj trgov. Pri tem igra eno od pomembnejših vlog telekomunikacijski sistem SI2000. Cilj je izvoziti 70 % proizvodnje in 40 % na trge SND (Letno poročilo podjetja Iskratel za leto 2001).

Pri tem se gradi na prehodu na sisteme omrežij novih generacij oziroma uporabi novih tehnologij. SI2000 ne pomeni več le komutacijskega sistema, ampak paleto produktov, ki med sabo tvorijo celovit sistem ali pa gradnike sistema, zgrajenega okrog sistemov drugih proizvajalcev.

V naslednjih treh letih se načrtuje agresivna rast podjetja ob stalnem zniževanju stroškov poslovanja:

- promet podjetja mora presegati rast trgov v naših regijah vsaj za 10 %;
- ciljni dobiček od realizacije prodaje je 4-5 % (ROS);
- podjetje mora zagotavljati 15 odstotno stopnjo donosa na kapital (ROE);
- število zaposlenih bo raslo v smeri osvajanja novih programov in novih regij, vendar v okviru poslovnih načrtov z gornjimi omejitvami dobičkonosnosti;
- podjetje bo osvajalo nove programe z intenzivnim sklepanjem strateških povezav in partnerstev.

Osnovno vodilo pri nadaljnjem razvoju podjetja bo podjetniški koncept rasti v okviru posameznih programskih poslovnih enot.

3.6.2 Poslovna strategija

Poslovno strategijo za produkt SI2000 bi lahko opisali kot nastop na specifičnih tržiščih, za katere je produkt SI2000 posebej prilagojen. Ta tržišča so ruralni javni in zasebni sektorji v državah bivše Sovjetske zveze, bivše Jugoslavije in Slovenije. Poleg teh trgov se je produkt SI2000 uveljavil v tržnih nišah, kot sta trg signalizacijskih in signalnih pretvornikov ali trg koncentradorjev. V zadnjem času se izdelek SI2000 uporablja tudi kot komutacijsko vozlišče za druge, predvsem brezžične sisteme.

Glavni kupci so obstoječi in novi operaterji javnih komunikacij (fiksni in mobilni). Cilj je s pomočjo novih tehnologij povečati naše tržne deleže pri dobaviteljih novih informacijskih storitev in v segmentu korporativnih omrežij. Glavne regije, kjer podjetje želi ohraniti tržne pozicije med prvimi 3 dobavitelji, so SND in Balkan.

Strateško pomemben projekt podjetja je odpiranje novih regij. Na vseh trgih mora podjetje povečevati svojo prisotnost preko lokalnih partnerjev.

Trenutno bi težko trdili da obstaja dobro izdelana poslovna strategija za SI2000 kot komutacijsko vozlišče. Z istim produktom oziroma njegovimi izvedenkami se poskuša napadati že omenjena tržišča.

4 Analiza zunanjega okolja podjetja

4.1 Splošno o telekomunikacijah

4.1.1 Opredelitev pojma telekomunikacije

Telekomunikacije so ena od panog, ki so najbolj zaznamovale drugo polovico dvajsetega stoletja. Prav v zadnjem desetletju dvajsetega stoletja je doživela močan razcvet in kaže, da bo v prvih desetletjih enaindvajsetega stoletja ena najpomembnejših panog tako z vidika gradnje informacijske infrastrukture, brez katere nobeno gospodarstvo in družbeno okolje ne bo moglo biti konkurenčno v hitro razvijajočem se svetu, kakor tudi z vidika novo ustvarjene vrednosti, ki bo nastala v tej panogi.

Opredelitev telekomunikacij bom povzel kar po slovenskem Zakonu o telekomunikacijah. Opredelitev v tem zakonu je dovolj široka, da ne postavlja omejitev temu delu:

»Telekomunikacije so oddajanje, prenašanje, prejemanje in usmerjanje vseh vrst sporočil v obliki signalov, glasu, slike ali zvokov s primernimi tehničnimi sredstvi.« (Zakon o telekomunikacijah, 2001, 3. člen)

Telekomunikacije so torej zelo širok pojem, ki zajema vse elemente, ki nastopajo pri prenosu informacij med dvema ali več uporabniki in se pri tem ne ozira na način prenosa in vrsto informacij.

Opremo, ki nastopa v procesu telekomunikacij, bi lahko razdelili na uporabniško opremo (CPE – customer premises equipment), kamor sodi tudi terminalna oprema, prenosne sisteme (sistemi za oddajanje in sprejemanje signalov), dostopovne sisteme (sistemi, preko katerih se uporabniki priključujejo na telekomunikacijsko omrežje), komutacijske sisteme (sisteme, ki poskrbijo za komutiranje povezav med uporabniki in prenosniškimi sistemi), upravljalne sisteme (sistemi, ki poskrbijo za nadziranje, administriranje in vzdrževanje telekomunikacijskih sistemov) in storitvene sisteme (sistemi, ki ponujajo različne telekomunikacijske in informacijske storitve).

V tem delu je opredelitev uporabljenih pojmov telekomunikacije oziroma telekomunikacijskega omrežja nekoliko ožja, saj pod njimi razumemo predvsem nadgradnjo klasičnega telefonskega omrežja in podatkovnega omrežja, ne pa tudi radiodifuznih omrežij, ki služijo predvsem za enostransko oddajanje slike ali zvoka za potrebe televizije, radia ali drugih specialnih medijev.

V tem delu je torej pod pojmom telekomunikacije mišljeno dvosmerno prenašanje signalov v kakršnikoli obliki preko žičnih, radijskih, optičnih ali drugih elektromagnetnih sistemov. Pojem telekomunikacijsko omrežje pa opredeljuje omrežje, ki omogoča prenos teh signalov.

4.1.2 Pojmi, ki nastopajo v telekomunikacijah

V tem delu uporabljene kratice so podrobneje predstavljene v prilogi. Nekaj najpogostejše uporabljenih pojmov pa razlagam v tem poglavju, saj so nujni za razumevanje tekstov v nadaljevanju.

Komutacijsko vozlišče – SN (switch node) je vozlišče, ki se poskrbi za komutiranje telekomunikacijskih povezav.

Dostopovno vozlišče – AN (access node, access network) je vozlišče, preko katerega se končni uporabniki vključujejo v telekomunikacijsko omrežje.

Servisno vozlišče (service node) je vozlišče, ki omogoči izvajanje dodatnih dopolnilnih storitev in aplikacij v telekomunikacijskem omrežju.

Upravljalno vozlišče – MN (management node) je vozlišče, ki operaterju omogoča upravljanje in vzdrževanje telekomunikacijskega sistema.

Telekomunikacijski operater je podjetje, ki se ukvarja s ponujanjem telekomunikacijskih storitev.

Telekomunikacijska storitev je storitev, ki jo telekomunikacijski operater ponuja na voljo uporabnikom. Primeri so govorna telefonija, prenos podatkov, faks, prenos videa in tako dalje.

Dopolnilna storitev je razširjena funkcionalnost telekomunikacijske storitve, kot so na primer prikazovanje številke kličočega, prevezovanje klicev in podobno.

Vmesniki, protokoli in signalizacije so sestavni deli telekomunikacijskega sistema, ki omogočajo, da se sistem ali posamezni gradniki sistema povezujejo med seboj.

Pod izrazom funkcionalnost sistema razumemo tako nabor dopolnilnih storitev, signalizacij, vmesnikov in protokolov kakor tudi druge značilnosti sistema, ki vplivajo na uporabno vrednost sistema končnemu uporabniku ali operaterju.

Ozkopasovni dostop označuje dostop končnega uporabnika v telekomunikacijsko omrežje po pasovni širini, ki zadošča za govorno zvezo.

Širokopasovni dostop označuje dostope v omrežje z omogočeno višjo pasovno širino.

ISDN (integrated services digital network) pomeni digitalno omrežje z integriranimi storitvami in spada med ozkopasovne dostope.

xDSL je pojem, ki označuje vse širokopasovne dostope preko običajnih bakrenih žic. Najbolj značilen predstavnik je ADSL (asymmetric digital subscriber line) - nesimetrični digitalni naročniški vod.

VoIP (voice over IP) je način prenosa govora preko paketnega omrežja, in sicer preko internetnega protokola.

Paketno omrežje je omrežje za prenos podatkov, ki se prenašajo v obliki paketov.

Vodovno omrežje je omrežje za prenos govora, kjer med sprejemnikom in oddajnikom ves čas neprekinjena povezava.

NGN (next generation network) je omrežje, zgrajeno na osnovi novih tehnologij, predvsem na osnovi prenosa govora preko paketnih omrežij.

4.1.3 Zgodovina telekomunikacij

Leta 1844 je bila prva demonstracija Morsejevega električnega telegrafa. Vzpostavljena je bila povezava iz Baltimora v Washington. V letu 1858 je bil vzpostavljen prvi telegrafski kabel preko Atlantskega oceana, ki pa je zaradi uporabljene previsoke napetosti deloval le 26 dni. Leta 1866 je bila vzpostavljena stalna komunikacija med Ameriko in Evropo preko drugega kabla čez Atlantik (Telephone history series, 2002 in Telephone History, U.S.Phone Companies, 2001).

Leta 1876 je profesor Alexander Graham Bell prvič v zgodovini prenesel svoj glas preko mikrofona iz ene sobe v drugo. Bell je istega leta patentiral telefon in pri tem prehitel konkurenco. Leta 1877 so prvič uporabili telefon za poslovno rabo, in sicer za privatno linijo med Bostonom in Somervillom v državi Massachusetts, ZDA. Leta 1878 je bila prvič uporabljena telefonska centrala za komercialne telefone v mestu New Haven v državi Connecticut, ZDA. Istega leta so sledile instalacije tudi drugih telefonskih central po različnih državah ZDA.

Leta 1888 so prvič uporabili novčične telefonske govorilnice. Leta 1891 je bila patentirana (Almon B. Strowger) prva mehanska koračna telefonska centrala. Naslednjega leta je bila tudi prvič komercialno uporabljena.

Leta 1917 predstavijo brezžičen telefon, ki je povezoval letalo z zemljo. Leta 1927 je bila prvič prenesena televizijska slika preko žice iz Washingtona D.C. v Bellove laboratorije v New Yorku. Istega leta je bila preko žic prenesena tudi prva barvna slika.

Leta 1938 je bila postavljena prva koračna centrala. Leta 1940 so bili predstavljeni prvi širokopasovni prenosni sistemi, ki so omogočali hkraten prenos več govornih kanalov preko enega para žic. Leta 1943 je bila aktivirana prva tranzitna koračna centrala v Philadelphiji, ZDA. Leta 1946 je predstavljen prvi komercialni visokofrekvenčni mikrovalovni prenosni sistem. Leta 1962 je v vesolje poslan prvi mednarodni komunikacijski satelit Telstar.

Leta 1963 pričnejo z obratovanjem prve povsem elektronske telefonske centrale. Leta 1964 je poslan v orbito prvi komercialni komunikacijski satelit Early Bird. Leta 1976 AT&T aktivira njihovo prvo digitalno centralo.

V letu 1983 dobijo ZDA svojega prvega uporabnika brezžičnih celičnih telefonov. Na Japonskem pričnejo s preizkušanjem ISDN-a. Leta 1987 imajo ZDA že milijon uporabnikov brezžičnih celičnih telefonov, v ZDA pričnejo preizkušati ISDN. Leta 1988 je dokončan prvi prekooceanski optični kabel. Leta 1991 Bellovi laboratoriji razvijejo fotonsko stikalo. Leta 1992 je predstavljen prvi barvni prenosni videofon. Leta 1993 je vzpostavljeno prvo digitalno mobilno omrežje v ZDA. Leta 1998 si EU postavi za rok za vzpostavitev deregulacije telefonskih omrežij (Telephone history series, 2002 in Telephone History, U.S.Phone Companies, 2001).

V zadnjih letih 20. stoletja in prvih letih 21. stoletja se je močno razširila uporaba novih tehnologij za prenos govora, kot so širokopasovni dostop (ADSL, SDSL, VDSL,...), prenos govora preko internetne telefonije oz. VoIP in gradnja omrežij novih generacij na podlagi podatkovnih omrežij. Razviti so bili koncepti NGN (next generation networks), ki naj bi v prihodnosti zamenjali klasična telekomunikacijska omrežja.

4.2 Opredelitev panoge telekomunikacij

4.2.1 Opredelitev panoge

Panogo lahko opredelimo kot skupino podjetij, ki proizvajajo izdelke, ki so si bližnji substituti (Porter, 1998, str. 5).

Panogo, v kateri nastopa podjetje Iskratel, bi lahko opredelili kot ponudbo telekomunikacijskih sistemov in rešitev. Torej proizvodnjo, prodajo in inženiring

telekomunikacijskih sistemov, telekomunikacijskih storitev in rešitev. Podjetje Iskratel se tudi v resnici deklarira kot ponudnik rešitev za storitve v telekomunikacijah in z različnimi izdelki in rešitvami dejansko deluje v tako opredeljeni panogi. Krajše lahko opišemo tako opredeljeno panogo kar s pojmom telekomunikacije.

Opredelitev panoge sama po sebi še ne pomeni tudi opredelitev področja delovanja. Opredelitev panoge definira meje med konkurenti, substituti, potencialnimi novimi konkurenti in med obstoječimi podjetji, dobavitelji ter kupci. Postavitev teh meja ima zelo malo skupnega z izbiro primerne strategije (Porter, 1998, str. 32).

Bolj podrobna opredelitev panoge torej ni smiselna. Seveda pa bo potrebno opredeliti panožne in tržne segmente, v katerih podjetje nastopa s svojimi izdelki. Pri analizi se bomo oprli le na tiste panožne in tržne segmente, ki so primerni za podjetje Iskratel. Pri tem pa se bomo zavedali, da podjetje Iskratel lahko nastopi tudi v drugih segmentih panoge, vendar bolj kot ponudnik storitev ali inženiringa kot pa proizvajalec lastnih sistemov.

V splošnem v telekomunikacijski industriji nastopajo številni izdelki od velikih javnih telefonskih central, telekomunikacijskih satelitov do hišnih central, prenosnih sistemov in računalnikov.

Izdelek, ki v tem trenutku podjetju Iskratel prinaša največ dodane vrednosti, je sistem SI2000. Sistem SI2000 zajema komutacijsko vozlišče SI2000 SN (switch node), dostopovna vozlišča SI2000 AN (access node) in upravljalno vozlišče SI2000 MN (management node). Del sistema pa so lahko tudi prenosni sistemi, brezžični dostopovni sistemi, merilni sistemi, napajalni sistemi ter druga dodatna oprema, namenjena za vzdrževanje, diagnostiko in upravljanje s sistemom. Kupci tega izdelka so operaterji javne ali zasebne telefonije. Dostopovno vozlišče, komutacijsko vozlišče, upravljalno vozlišče in drugi deli sistema SI2000 so lahko povsem samostojni izdelki.

Ožje bi lahko opredelili panogo, v kateri nastopa podjetje Iskratel s skupino izdelkov SI2000, kot panogo komutacijskih sistemov. Takšna opredelitev panoge se zdi smiselna, saj SI2000, ki je v svoji osnovi telefonska centrala, spada med komutacijske sisteme. Osnovni namen telefonske centrale je namreč komutacija telefonskega in podatkovnega prometa. Predvsem zaradi vpliva novih tehnologij, ki spreminjajo vlogo komutacijskih sistemov v modernih telekomunikacijskih omrežjih, pa bo morda takšna opredelitev panoge preozko zastavljena. Dolgoročno se bodo klasični komutacijski sistemi umaknili elementom omrežij novih generacij. Ožja opredelitev panoge zato ni smiselna. Ožje

opredelitve tega zelo široko zastavljenega področja pa bomo dosegli preko segmentiranja panoge.

Komutacijska vozlišča, dostopovna vozlišča, napajalniki, prenosni sistemi ter sistemi za upravljanje so lahko del telekomunikacijskega sistema ali pa so samostojni produkti.

V panogi telekomunikacij neposredno nastopajo naslednji akterji:

- končni uporabniki, torej vsi, ki za oddajanje ali sprejemanje informacij uporabljajo telekomunikacijsko omrežje in niso del tega omrežja;
- operaterji, torej tisti, ki končnim uporabnikom ponujajo različne storitve prenašanja informacij in so lahko javni operaterji, kar pomeni, da ponujajo svoje storitve vsem uporabnikom, ali pa so zasebni operaterji, kar pomeni, da ponujajo svoje storitve le zaprtemu krogu uporabnikov;
- ponudniki storitev, ki končnim uporabnikom ter operaterjem ponujajo različne dopolnilne storitve kot nadgradnjo osnovnim storitvam prenosa informacije in največkrat njihovo vlogo odigrajo kar operaterji;
- lastniki telekomunikacijske infrastrukture, ki zagotavljajo infrastrukturo za telekomunikacijsko omrežje in so največkrat hkrati tudi operaterji, ter
- proizvajalci telekomunikacijskih sistemov in rešitev, ki oskrbijo operaterje in lastnike telekomunikacijske infrastrukture z ustrezno opremo ali rešitvami; lahko se delijo na proizvajalce komutacijskih sistemov, sistemov za upravljanje, terminalne opreme, sistemov za prenos signalov, računalniških sistemov, ponudnike rešitev ter druge ponudnike.

4.2.2 Segmentiranje panoge

4.2.2.1 Izhodišča segmentiranja panoge telekomunikacij

Telekomunikacije niso homogena panoga. Zato jo poskusimo razdeliti na različne segmente in definirati, na katerih tržnih segmentih se naši izdelki pojavljajo. Izbira segmentov, na katere fokusiramo naše izdelke, je pomembna pri oblikovanju strategije. Eno od delitev smo izvedli že, ko smo telekomunikacijske sisteme razdelili na terminalno opremo, uporabniško opremo, prenosne sisteme, dostopovne sisteme, komutacijske sisteme, upravljalne sisteme in storitvene sisteme.

Pri tem moramo upoštevati, da kupec največkrat pričakuje celovite rešitve, in tudi ponudnik opreme največkrat ponuja cel spekter proizvodov, ki zadovoljijo rešitev ne glede na to, ali tudi vse proizvaja sam ali gre za opremo kooperantov.

Panogo bomo poskusili nadalje razdeliti v posamezne segmente. Namen delitve panoge na segmente je zožiti območje nastopanja podjetja in s tem olajšati pripravo in izbor primernih poslovnih strategij.

Segmentiranje panoge je deljenje panoge na podenote z namenom razviti poslovno strategijo (Porter, 1998a, str. 231). Segmentiranje panoge je širše zastavljeno kot segmentiranje tržišča, kjer gre za segmentiranje na osnovi potreb in vedenja kupcev. Segmentiranje panoge zajema upoštevanje celotne verige vrednosti.

Izbira strategije je včasih povezana z izbiro tržnih segmentov, v katerih nastopa podjetje s svojimi izdelki. Pri razlikovanju osrednjega področja poslovnega delovanja Mintzberg predlaga različne strategije glede na obseg poslovanja. Možnosti so strategija brez segmentiranja, strategija s segmentiranjem, strategija tržnih niš in strategija po meri kupca (Mintzberg, 1996, str. 91).

Osnova za segmentiranje panoge so razlike v produktih in med kupci.

Ob spremembi segmenta lahko upravičeno govorimo takrat, kadar se spremeni katerakoli od petih konkurenčnih sil po Porterju: nevarnost zaradi vstopanja novih konkurentov v panogo, tekmovalnost znotraj segmenta, nevarnost zaradi substitutov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev.

O nastajanju segmentov lahko govorimo tudi, kadar zaznamo spremembe pri verigi vrednosti oziroma pri posameznih elementih verige vrednosti, ki vplivajo na stroške ali unikatnost ali strukturo verige vrednosti podjetja ali pa kadar pride do spremembe v verigi vrednosti kupca.

Teoretično je segment lahko vsaka kombinacija različice produkta in individualnega kupca. Saj vsaka razlika nekako vpliva na verigo vrednosti, oziroma ima vsak element, ki sestavlja produkt ali storitev, svojo verigo vrednosti. Smiselno pa je graditi segmente iz skupin podobnih izvedb produktov in podobnih skupin kupcev (Porter, 1998, str. 234-237).

Za učinkovito segmentiranje panoge se uporabljajo naslednje štiri kategorije določljivk segmentov:

- izvedenke produktov, ki so ali bi lahko bile proizvedene;

- vrste kupcev, ki kupujejo ali bi lahko kupili izdelek;
- prodajni kanali oziroma alternative prodajnih kanalov, po katerih je možno doseči potencialne kupce;
- geografska lokacija kupca, ki je lahko definirana kot kraj, regija, država, ali skupina držav.

Znotraj vsake posamezne kategorije določljivk segmentov je potrebno oceniti posamezne določljivke.

Za segmentiranje po produktu oziroma izvedenkah produkta se uporabljajo naslednje določljivke:

- fizična velikost,
- cenovni razred,
- značilnost produkta oziroma funkcionalnost,
- tehnologija in dizajn,
- uporaba vhodnih materialov ali surovin,
- pakiranje,
- učinkovitost izdelka,
- noviteta ali le zamenjava obstoječega izdelka,
- osnovni produkt ali le pomožni element produkta ali spremljajoča storitev,
- produkt nastopa samostojno ali v svežnju.

Za segmentiranje po vrstah kupcev sem uporabil le določljivke za poslovne kupce, saj določljivke, ki se uporabljajo za segmentiranje kupcev izdelkov za široko potrošnjo, za obravnavano strateško poslovno področje niso zanimive. Za segmentiranje poslovnih kupcev se uporabljajo naslednje določljivke:

- kupčeva panoga, ki določa način uporabe produkta;
- kupčeva strategija, ki lahko vpliva na cenovno elastičnost in druge elemente verige vrednosti;
- stopnja tehnološkega razvoja, ki vpliva na diferenciacijo in cenovno elastičnost proizvoda;

- OEM ali kupčeva uporaba produkta, ki pove, ali bo kupec sam uporabnik izdelka ali pa ga bo kot del svojega produkta prodal naprej;
- stopnja vertikalne integracije, ki nastopi, kadar je kupec delno integriran z izdelavo produkta ali pomožnimi elementi produkta;
- proces nakupovanja oziroma odločitveni proces pove kompleksnost in postopke nakupa, ki so pri različnih kupcih različni in vplivajo na cenovno elastičnost;
- velikost kupca, bodisi v obliki velikosti naročil bodisi v sami velikosti podjetja, močno vpliva na pogajalsko moč kupca;
- lastniška struktura vpliva predvsem na motivacijo kupca glede nakupnega procesa;
- finančna moč, dobičkonosnost in viri financiranja določajo cenovno občutljivost kupca;
- vzorci naročanja povedo prodajalcu predvsem, ali lahko računa na redna in periodična naročila ali pa bo odvisen od naključnih in neenakomernih naročil.

Za segmentiranje glede na prodajne kanale lahko uporabimo naslednje določljivke:

- direktna prodaja porabnikom ali prodaja preko distributerjev;
- direktna distribucija porabnikom ali distribucija preko trgovcev na drobno ali distribucija preko trgovcev na debelo;
- prodaja preko distributerjev ali posrednikov;
- tipi distributerjev in trgovcev na drobno;
- ekskluzivno ali neekskluzivno zastopstvo na trgu.

Segmentiranje glede na geografske kriterije razčlenimo po naslednjih določljivkah:

- geografska razčlenitev na kraje, regije ali države;
- podnebna območja;
- grupiranje držav po stopnji razvitosti ali drugih kriterijih.

4.2.2.2 Definiranje pomembnih določljivk za segmentiranje panoge

Za učinkovito segmentiranje je potrebno določiti tiste določljivke, ki so relevantne. Relevantnost ugotovimo po tem, da bistveno vplivajo na verigo vrednosti podjetja ali kupca.

Pri segmentiranju telekomunikacij bomo pozorni predvsem na sedanje ali potencialne izdelke ter sedanje in potencialne trge podjetja Iskratel. Tako bomo poskusili doseči število segmentov v še obvladljivih mejah.

Fizična velikost

Telefonske centrale so sistemi, ki varirajo od nekaj deset do nekaj sto tisoč priključkov. Produkt SI2000 je možno uporabljati kot sistem z nekaj sto priključki, kot sistem z nekaj tisoč priključki ali kot sistem z nekaj deset tisoč priključki. Zato bomo resno obravnavali naslednje tri segmente, in sicer male sisteme (do nekaj sto priključkov), male srednje sisteme (do nekaj tisoč priključkov) in srednje sisteme (več deset tisoč priključkov). Veliki sistemi s sto ali več sto tisoč priključki za Iskratel niso zanimivi, ker v svoji ponudbi nima takega sistema in tudi ne vidi možnosti, da na trg s takimi sistemi prodre.

Cena izdelka oziroma cenovni razred

Cenovni razred, v katerem nastopa izdelek SI2000, je predvsem odvisen od pogajanj s posameznim kupcem. Odvisen pa je tudi od tehnologije in funkcionalnosti izdelka. Opredelil bom le nižji in višji cenovni razred. Nižji cenovni razred je tisti, pri katerem cena posameznega priključka dosega nižje cene od cen primerljivih izdelkov glede na ponujeno funkcionalnost, višji cenovni razred pa je tisti, pri katerem cene presegajo cene konkurenčnih izdelkov ob ponujeni primerljivi funkcionalnosti. O konkretnih vrednostih v obliki cene po priključku pa ni smiselno razglabljati, saj se zelo hitro spreminjajo in so odvisne tudi od kupca.

Funkcionalnost produkta

Tu smo pred težjo dilemo, kako ločiti segmente glede na ponujeno funkcionalnost. Telefonske centrale so zelo podobne po njihovi osnovni funkciji, to je zagotavljanju osnovnih telekomunikacijskih storitev ter izvajanju komutacije. Značilnosti posameznih sistemov pa se lahko zelo razlikujejo med seboj. Tudi zahtevana funkcionalnost, torej tista funkcionalnost, brez katere na posamezen trg oziroma do posameznega kupca ne moremo, je od trga do trga oziroma od kupca do kupca lahko različna. Najprej bomo ločili produkt po namenu uporabe, in sicer na dostopovna vozlišča, komutacijska vozlišča ter celovite komunikacijske sisteme, ki vsebujejo prej naštet.

Napajalnikov, sistemov za upravljanje telekomunikacijskih sistemov in prenosnih telekomunikacijskih sistemov ne bomo posebej obravnavali pri segmentiranju, saj niso direktni substituti komutacijskim sistemom. Slednji so sicer zanimivi za celovito strategijo

podjetja, kadar jih podjetje ponudi kot samostojne produkte, vendar tega v tem delu ne bomo obravnavali.

Glede na bogastvo ponudbe funkcionalnosti posameznih sistemov pa bomo ločili komutacijske sisteme na inovativne, torej tiste, ki sledijo vrhuncu tehnoloških dogajanj, ter uveljavljene, torej tiste, ki ponujajo funkcionalnosti, ki so se že uveljavile pri kupcih. Slednji segment zajema tudi tiste telekomunikacijske sisteme z minimalno funkcionalnostjo, ki zadošča za ponudbo osnovnih storitev, ne ustreza pa več osnovnim zahtevam kupcev, vendar ta segment za Iskratel ni zanimiv. Pojavlja se le med domačimi proizvajalci v državah z majhno kupno močjo, kjer se z nizko ceno poskuša nadoknaditi funkcionalne pomanjkljivosti. Glede na to, da se funkcionalnost in tehnologija v telekomunikacijskih sistemih spreminjajo praktično iz meseca v mesec, je taka opredelitev delitve panoge glede na funkcionalnosti še najbolj smiselna.

Tehnologija

Starejših tehnologij, kot so analogni prenos govora in relejska komutacija, ne bomo obravnavali, saj so že dolgo zastarele. Tehnologije, ki nastopajo pri komutacijskih sistemih, so različne in obravnavati vse bi bilo preobsežno. Da bi segmentiranje poenostavili, bomo ločili klasične, ISDN in IP-komutacijske sisteme.

Pod klasične komutacijske sisteme razumemo digitalne sisteme s tako imenovanimi analognimi naročniški priključki ter analognimi in digitalnimi linijskimi ter registrskimi signalizacijami.

Komutacijski sistemi ISDN vsebujejo sisteme, ki vsebujejo tudi naročniške priključke ISDN ter signalizacije po skupnem kanalu (CCS) na primer SSN7.

IP-komutacijski sistemi predstavljajo najnovejšo generacijo telekomunikacijskih sistemov, ki uporabljajo za prenos govora, slike in videa kar paketno omrežje, zgrajeno na podlagi IP protokola.

Kupčeva panoga

Končni kupec telekomunikacijskih sistemov je lahko sam ponudnik telekomunikacijskih sistemov ali operater oziroma ponudnik telekomunikacijskih storitev.

Kot specialne sisteme bomo opredelili tiste sisteme, ki so namenjeni kupcem za potrebe njihovega lastnega delovanja ali specialnim omrežjem, kot so vojska, sistem železnic, energetske sistemi in podobno.

Kot javne sisteme bomo opredelili sisteme, ki so namenjeni telekomunikacijskim operaterjem. Dejavnost telekomunikacijskih operaterjev je ponujanje telekomunikacijskih storitev.

OEM ali končni uporabnik

Sistemi za končnega uporabnika so namenjeni direktno končnim uporabnikom, torej operaterjem javnih telekomunikacijskih sistemov ali privatnim uporabnikom.

Sistemi za OEM kupca pa bodo namenjeni kupcem, ki se ukvarjajo s ponujanjem telekomunikacijskih sistemov in rešitev.

Kupčeva strategija

Kupčeva strategija je lahko ponujanje lokalnih priključkov, tranzitnih central, storitvenih centrov ali gradnja celotnega omrežja. Da bi segmentiranje poenostavili, ga bomo razdelili le v specialne in celovite ponudnike.

Družbenogeografska razčlenitev

Družbenogeografsko bi panogo lahko razdelili glede na dejavnike, kot so stopnja razvitosti in BDP (bruto domači proizvod). Tako bi lahko opredelili dva segmenta, in sicer razvite države in države v razvoju.

Drug način delitve pa bi bil lahko glede na tehnične karakteristike, ki jih telekomunikacijski sistemi morajo imeti v posameznih državah. Opredelimo lahko države s pretežno standardnimi zahtevami in države z izrazito specifičnimi zahtevami.

Tretja družbenogeografska členitev pa je členitev na geografske regije oziroma skupine držav. Najbolj logična je delitev držav po kontinentih. Znotraj kontinentov je smiselno izdvojiti države vzhodne in jugovzhodne Evrope od držav zahodne in srednje Evrope.

Podjetje Iskratel je bilo v preteklosti prisotno predvsem na trgih SND in Slovenije, delno pa tudi na trgih bivše Jugoslavije, Turčije in v nekaterih drugih balkanskih in vzhodnoevropskih državah. Omenjene trge povezuje nižja stopnja razvitosti tako po BDP kakor tudi po številu telefonskih priključkov na prebivalca.

Smiselna razdelitev po geografskih kriterijih je delitev na:

- trge SND,
- trge Slovenije, bivše Jugoslavije in ostalega Balkana ter na
- ostali svet.

Demografska členitev

Smiselno je tudi ločiti gosto naseljena področja od redko naseljenih. Slednja pomenijo potrebo po pokrivanju geografskega prostora v večjem obsegu in redkeje naseljenih področjih, kar vnaša specifične zahteve za telekomunikacijske sisteme.

Smiselna delitev bi bila na mestno in ruralno okolje.

4.2.2.3 Ugotavljanje relevantnih segmentov panoge

Smiselno se mi zdi združiti segmente, nastale po kriterijih kupčeve panoge, OEM ali končnega kupca ter kupčeve strategije. Navedene segmente bi bilo smiselno združiti tako, da ločimo še javne sisteme (celoviti ponudniki javnih telefonskih storitev, končni uporabniki), korporacijski sistemi (celoviti ponudniki specialnih sistemov, končni uporabniki) in OEM-sistemi (specialni ponudniki, OEM-trg).

Glede na stopnjo funkcionalnosti produkta in cenovni razred bi bilo smiselno zaradi medsebojne visoke korelacije segmente panoge razdeliti v dva segmenta, nižji cenovni razred z nujnim naborom funkcionalnosti ter višji cenovni razred z višjim naborom funkcionalnosti. Glede na tehnologijo bi izdvojili le sisteme na osnovi novih tehnologij – omrežja novih generacij (NGN) nasproti sistemom na osnovi zrelih tehnologij.

Glede fizične velikosti so za Iskratel relevantni trije segmenti in sicer mali, mali srednje veliki in srednje veliki sistemi.

Geografsko demografsko pa bi lahko segmente združili v:

- gosto naseljeni razviti svet,
- ruralna področja SND,
- ruralna področja ostalega sveta,
- mestna področja SND,
- mestna področja Slovenije, ter držav srednje, jugovzhodne in vzhodne Evrope.

Nadaljnje združevanje segmentov je smiselno, če se izkaže, da z izdelkom enakih lastnosti zadovoljimo večino potreb več segmentov.

4.3 Analiza najširšega okolja podjetja

Pred vsakim formiranjem strategije je potrebno oceniti okolje podjetja oziroma organizacije. Spremembe v okolju lahko pomenijo priložnosti ali nevarnosti za podjetje. Okolje oziroma spremembe v okolju je potrebno stalno opazovati, ovrednotiti in oceniti pomen posameznih sprememb za panogo in podjetje.

Za lažje opazovanje in ovrednotenje okolja ga najprej razdelimo na zunanje in notranje okolje podjetja. Zunanje okolje pa razdelimo na najširše okolje in ožje ali panožno okolje.

Širše okolje predstavlja glavne silnice družbe, ki ne vplivajo nujno direktno na poslovanje podjetja, vendar vplivajo vsaj na dolgoročne odločitve v podjetju. Ožje okolje pa vsebuje elemente, ki neposredno vplivajo na odločitve podjetja.

Najširše zunanje okolje je sestavljeno iz naslednjih skupin določljivk (Hunger, 1996, str. 85):

- ekonomske določljivke, ki uravnavajo izmenjavo materialov, denarja, energije in informacij;
- tehnološke določljivke, ki generirajo inovacije za reševanje problemov;
- politično-regulativne določljivke, ki vplivajo na porazdelitev moči in zagotovijo zakonske in druge regulative in
- družbeno-kulturne določljivke, ki uravnavajo vrednote, običaje in navade v družbi.

Za panogo telekomunikacij so zanimive predvsem politično-regulativne ter tehnološke določljivke, saj je v obeh skupinah določljivk prišlo v zadnjem obdobju do pomembnih sprememb, ki bodo vplivale in že vplivajo na razvoj panoge telekomunikacij.

4.3.1 Politično-regulativne določljivke

Politično-regulativne določljivke so običajno različni zakonski ukrepi in predpisi, ki na kakršen koli način vplivajo na svobodno konkurenco. V panogi telekomunikacij so bile politične odločitve in zakonska regulativa vedno zelo pomemben faktor pri omejevanju konkurence.

Zakonska regulativa v skoraj vseh državah sveta je oblikovala pogoje, pod katerimi bodo lahko nastopali domači ali tuji akterji. Izoblikovala so se nacionalna tržišča z monopolnimi, predvsem domačimi akterji.

V preteklosti so se v posameznih državah izoblikovali nacionalni operaterji, ki so imeli monopol nad infrastrukturo in ponudbami osnovnih ter dopolnilnih storitev. Zasebni operaterji so ponujali storitve le omejenemu krogu naročnikov, predvsem korporacijam za izgradnjo njihovih lastnih telekomunikacijskih omrežij.

Ponudniki telekomunikacijskih sistemov so običajno naleteli na velike ovire, kadar so hoteli prodati svoje izdelke na posamezno nacionalno tržišče, saj je nacionalna regulativa, večkrat pa tudi aktualna politika, podpirala domače proizvajalce. Deregulacijska zakonodaja je razmere na nekaterih nacionalnih tržiščih povsem spremenila.

4.3.1.1 Deregulacijska zakonodaja

Zaprto nacionalnih okolij se je začela drastično spreminjati z uvajanjem deregulacijske zakonodaje v telekomunikacijah.

Glede tovrstne zakonodaje prednjačijo ZDA, kjer so leta 1996 sprejeli zakon o telekomunikacijah, ki je imel za cilj omogočiti vsakomur vstopiti v katerikoli posel na področju telekomunikacij in omogočiti, da katerokoli podjetje svobodno konkurira znotraj kateregakoli segmenta telekomunikacij (Telecommunications Act of 1996).

K podobni zakonodaji, torej deregulaciji v telekomunikacijah, se je zavezalo še 69 držav pod okriljem Svetovne trgovske organizacije - WTO.

V okviru WTO je bil leta 1994 sklenjen splošni sporazum o trgovini s storitvami GATS, ki s področja telekomunikacij obsega le aneks o storitvah z dodano vrednostjo. Aneks obravnava podrobnosti v zvezi z dostopom do trga storitev z dodano vrednostjo in potrebne ukrepe za zagotovitev konkurenčnega delovanja pri nujenju teh storitev, kot so:

- javna objava informacij o pogojih za dostop do javnih omrežij in storitev ter pogojih za njihovo uporabo;
- podpisnice GATS morajo pod enakopravnimi pogoji doseči soglasje glede dostopa do javnih omrežij ter njihove uporabe;
- države članice WTO in podpisnice GATS morajo zagotoviti medomrežno povezovanje zasebnih omrežij z javnimi omrežji in storitvami.

Do leta 1997 so potekala pogajanja o sporazumu o osnovnih telekomunikacijskih storitvah. Sporazum je začel veljati 5. februarja 1998 in zajema vse oblike telekomunikacijskih storitev in sicer govorno telefonijo, teleks, zakup vodov, fiksne in mobilne satelitske

sisteme, mobilno telefonijo, prenos podatkov, osebni klic, osebne komunikacijske sisteme ter krajevne, medkrajevne in mednarodne klice.

Države podpisnice so se obvezale, da bodo postopoma odpirale svoj trg telekomunikacijskih storitev in pri tem spoštovale pravila obnašanja, kot jih določa sporazum. Storitve, zajete s sporazumom, ki ga je podpisalo 69 držav, predstavljajo več kot 90 odstotkov vseh telekomunikacijskih prihodkov na svetu.

Sporazum omogoča vstop tujcem na do sedaj relativno zaprte trge telekomunikacijskih storitev, omogoča tuje investiranje v telekomunikacije, vsebuje pa tudi regulativna načela za korektno konkurenčno delovanje na trgu telekomunikacijskih storitev.

Glavna načela, ki jih vsebuje že krovni sporazum GATS, so:

- prost dostop do trgov,
- enakopravno obravnavanje uvoženega blaga ali storitev kot domačega in enakopravno obravnavanje tujih subjektov kot domačih,
- obravnava drugih po načelu države z največjimi ugodnostmi in
- zahteva po preglednosti.

Poleg glavnih načel prinaša sporazum o osnovnih telekomunikacijskih storitvah še precej specifičnih pravil, ki se nanašajo na:

- medomrežno povezovanje,
- osnovne telekomunikacijske storitve,
- javnost nekaterih podatkov,
- oblikovanje neodvisnega regulativnega organa,
- dostop do omejenih virov (radiofrekvenčni spekter, telekomunikacijsko oštevilčenje).

Slovenija je podpisala sporazum GATS v letu 1994, k WTO pa je pristopila v letu 1995 in ni podpisala sporazuma o osnovnih telekomunikacijskih storitvah.

Slovenija pa se je zavezala k liberalizaciji telekomunikacij s prvim januarjem leta 2001. V pripravi je zakon o telekomunikacijah, ki v tem trenutku že zamuja. Namen novega zakona je vzpostaviti pravne norme, ki jih je EU sprejela po letu 1994.

Trenutno stanje v slovenski zakonodaji glede telekomunikacij opredeljujeta Zakon o telekomunikacijah iz leta 2001 (Zakon o telekomunikacijah, 2001) in Nacionalni program razvoja telekomunikacij (Nacionalni program razvoja telekomunikacij, 2000).

Obveznosti Slovenije do telekomunikacijske regulative se bodo dokončno uskladile v okviru pogajanj z državami članicami WTO. Slovenija mora ponuditi za druge države članice sprejemljivo zavezo k postopni liberalizaciji trga.

Slovenija bo postopoma uvedla sprostitev za tuje operaterje govorne telefonije in teleksa ter gradnje in upravljanja javnega telekomunikacijskega omrežja, in sicer v letu 2001 za storitve v krajevnem prometu ter preprodajo govornih storitev, v letu 2002 za storitve v medkrajevnem prometu in v letu 2003 za storitve v mednarodnem prometu.

Slovenija je v letu 2001 za tujce sprostila tržne telekomunikacijske storitve. Na podlagi dovoljenja se tujci lahko ukvarjajo z naslednjimi tržnimi storitvami: dajanje telekomunikacijskih vodov v zakup, ponujanje storitve kabelskih komunikacijskih in distribucijskih sistemov, satelitskih zvez, storitev javnih telefonskih govorilnic.

Prav tako se tujci na podlagi dovoljenja, vendar ne pred koncem leta 2001, lahko ukvarjajo z naslednjimi tržnimi storitvami: ponujanje podatkovnih telekomunikacij, globalnih širokopasovnih in multimedijskih storitev.

Mobilne in satelitske komunikacije ter osebni klic se sprostijo in izvajajo na podlagi koncesije.

Ker EU nastopa do WTO enotno, se bo tudi Slovenija morala v perspektivi vključiti v njen okvir, to pomeni, da bo morala sprejeti enak način prilagajanja telekomunikacijske regulative, kot jo bo sprejela EU (Nacionalni program razvoja telekomunikacij).

Komisija EU je leta 1987 pripravila politični okvir za spremembe na področju telekomunikacij in izdala Zeleno knjigo o razvoju skupnega telekomunikacijskega trga. Liberalizacijski cilji v Zeleni knjigi so bili najprej sproščanje trga terminalskih naprav, medsebojno priznavanje odobritev terminalske opreme, postopno odpiranje trga za konkurenco, ločitev upravnih in izvajalskih funkcij, prost dostop do omrežja, in ustanovitev Evropskega inštituta za telekomunikacijske standarde ETSI.

V letu 1992 so se v EU odločili, da pričnejo postopoma izvajati popolno liberalizacijo telekomunikacijskega trga. Komisija EU sprejema svoje odločitve v obliki direktiv. Leta 1994 so v EU liberalizirali satelitske storitve in opremo. Leta 1995 so operaterjem

kabelskih omrežij omogočili, da opravljajo vse do takrat že liberalizirane storitve. Leta 1996 so liberalizirali mobilne telekomunikacije in njihovo infrastrukturo.

S 1. 1. 1998 pa so v EU v celoti liberalizirali storitve govorne telefonije ter obratovanje telekomunikacijske infrastrukture. Izjemo so naredili le pri državah Španije, Luksemburga, Irske, Portugalske in Grčije, kjer je bil skrajni rok liberalizacije podaljšan do 1. 1. 2002. Danes bi vse države EU morale imeti popolnoma sproščen trg telekomunikacijskih storitev.

EU nadaljuje s prizadevanji za uskladitev telekomunikacijske politike in za uspešno delovanje tega trga ter pripravlja nadaljnje ukrepe, ki se nanašajo na prenosljivost telefonskih števil, prosto izbiro obratovalca, varnost in tajnost telekomunikacijskih sporočil, škodljivo vsebino (internet), pospeševanje vse-evropskih povezav, (naročniške) imenike, univerzalne mobilne sisteme (UMTS), obračunske sisteme in podobno.

Prilagoditev načelom EU bo pozitivno vplivala na nadaljnji razvoj telekomunikacij, zato je treba našta načela v celoti vgraditi v našo zakonodajo.

V Sloveniji smo sredi leta 2001 dobili nov zakon o telekomunikacijah (Zakon o telekomunikacijah (Ztel-1), 2001), ki naj bi upošteval pravne norme, ki jih je sprejela Evropska zveza. Zakon je sprejet, za implementacijo njegovih določb pa je potrebno sprejeti podzakonske akte, ki pa se še usklajujejo. Tako v tem trenutku še ne zadovoljujemo vsem zahtevam po uveljavitvah norm Evropske zveze, kar povečuje nepredvidljivost z vidika vpliva zakonodajne regulative v telekomunikacijah v Sloveniji.

Po drugi strani pa je jasno, kaj se od zakona in podzakonskih aktov pričakuje, kar omogoča akterjem, da se ustrezno pripravijo.

Od novega zakona o telekomunikacijah in potrebnih pripadajočih podzakonskih aktov se pričakujejo sledeče rešitve:

1. Pravila za vstop novih operaterjev, kjer se sistem koncesij nadomesti s sistemom licenc.
2. Javne telekomunikacijske storitve se bodo morale urejati v skladu s pravnim redom Evropske zveze.
3. Zakon mora natančno opredeliti pravice in obveznosti o zagotavljanju odprtosti omrežij tako pri medsebojnem povezovanju omrežij kakor pri zakupu vodov in priključevanju naročnikov. Pri tem mora biti omogočena preglednost in javnost podatkov ter obveznosti za dominantne operaterje, torej tiste s pomembnim tržnim deležem.

4. Oblikovanje cen telekomunikacijskih storitev bo v načelu prosto, zakon naj opredeljuje pravno podlago za intervencije v primeru zlorabe monopolnega ali oligopolnega položaja.
5. Opredeljene morajo biti pristojnosti neodvisnega regulativnega organa.
6. Zakon mora določiti pravice do poti in postopke za konkretno uveljavljanje te pravice.
7. Opredeli se pristojnost in način imenovanja telekomunikacijskega sveta ter v njem zagotovi vpliv uporabnikov in strokovne javnosti.
8. Izdelajo se načela za zbiranje, hranjenje, prenos in sporočanje telekomunikacijskih podatkov za potrebe operaterjev in javnosti.
9. Zakon bo podal pravne podlage za obratovanja telekomunikacijskih sistemov za potrebe obrambe, varnosti, zaščite in reševanja.
10. Zakon mora podrobneje opredeliti obveznosti operaterjev pri izvajanju nujnih storitev.

4.3.1.2 Možni vplivi deregulacijske zakonodaje

Uveljavitev deregulacijske zakonodaje bo zanesljivo vplivala na cene telekomunikacijskih storitev, in sicer na njihovo postopno zniževanje, dvig kakovosti storitev, bogatejši nabor funkcionalnosti in spremembe v tržnih deležih.

Obstoječi operaterji javne telefonije bodo prisiljeni prepustiti del svojega trga konkurenčnim novim operaterjem. Iz izkušenj v državah Evropske zveze ta delež ne bo bistveno presegel desetih odstotkov. V državah s slabo razvitimi telekomunikacijami, kot so države bivše Sovjetske zveze, je pričakovati večje deleže novih operaterjev, saj si bodo razdelili trg predvsem na račun novih uporabnikov. V Rusiji že obstaja več nacionalnih operaterjev, ki so v preteklosti obvladovali posamezne geografske regije v tej državi, sedaj pa postajajo med seboj konkurenti tudi izven svojih regij.

Pričakujemo lahko padec cen telekomunikacijskih storitev za nekaj deset odstotkov, na kar kažejo gibanja v Evropski zvezi po uvedbi deregulacije. Dejansko je višino padca cen v posameznih državah nemogoče predvideti, saj bo odvisna od izbora strategije posameznih konkurentov.

Poleg pritiska na cene in zmanjšanja tržnega deleža ILEC in hkrati novih priložnosti zaradi pojave CLEC bo imela deregulacijska zakonodaja tudi vpliv na izdelek, saj bo zaradi nje potrebno omogočiti funkcionalnosti izdelka, ki bodo podpirale večoperaterstvo. Slednje zna biti v posameznih državah rešeno na različne načine. Posledično bodo ponudniki

telekomunikacijskih sistemov morali izboljšati funkcionalnosti svojih izdelkov in se hkrati prilagajati posameznim nacionalnim rešitvam.

4.3.1.3 Državna regulativa

Predvsem v državah SND so operaterji javne telefonije še vedno pod velikim vplivom državnih regulacijskih organov. Predvsem gre za odvisnost od državnega denarja za investicije. Igralci v panogi telekomunikacij pa so v teh deželah odvisni tudi od državnih inštitutov, ki sprejemajo odločitve o podelitvi dovoljenj za obratovanja. Tako državni denar kot tudi naklonjenost državnih inštitutov sta namenjena najprej domačim ponudnikom. Tu gre za prednost podjetja Iskratel, ki ima na področju Rusije svojo podružnico v mešani lasti. Mora pa se spopasti z domačimi konkurenti, ki konkurirajo predvsem z nižjimi cenami ob slabši ponujeni funkcionalnosti.

V nekaterih državah se pojavljajo dodatne ovire za vstop na te trge, ki so posledica specifičnih zahtev vlad teh držav. Nekatere arabske države, na primer Iran in Irak, od proizvajalca kot pogoj za prodajo na teh trgih zahtevajo celovito razvojno dokumentacijo in možnost kasnejše samostojne proizvodnje in prodaje tega izdelka brez posebnih licenčnih pravic. Slednje je sicer manj tvegano v zadnjih fazah življenjskega cikla izdelka, vendar vseeno predstavlja faktor, ki ga je potrebno dobro preučiti pri potencialnem vstopu na trge teh držav.

4.3.2 Družbeno-kulturne določljivke

4.3.2.1 Globalizacija

Značilnost svetovnega gospodarstva v zadnjih letih je zmanjševanje gospodarskih, političnih in kulturnih razdalj. Svetovni trgi oziroma trgi držav tega planeta se vse bolj odpirajo in omogočajo prihod tuje konkurence, kapitala, delovne sile in drugih virov. Nove tehnologije v transportu, proizvodnji, ravnanje z znanjem in informacijami omogočajo tako globalno trženje oziroma plasiranje izdelkov po svetovnih trgih kakor tudi globalno proizvodnjo, torej izrabo virov v kateremkoli koncu sveta. Zgodila se je globalizacija.

Globalizacija ekonomsko pomeni proces zbliževanja ekonomske oddaljenosti med narodi in ekonomskih suverenosti. Pod tem pojmom lahko razumemo tudi rast mednarodne trgovine in povečanje prekomejnega sodelovanja predvsem z uporabo tujih neposrednih vlaganj. Sociološko pomeni globalizacija homogenizacijo kulture, proizvodov, načinov življenja, standardizacijo navad in idej (Svetličič, 1996, str. 247).

Globalizacija po eni strani pomeni prost dostop do številnih svetovnih tržišč tako z vidika možnega prodajalca kakor tudi z vidika porabnika virov, ki jih ta tržišča ponujajo. Po drugi strani pa globalizacija pomeni tudi večjo konkurenco na »domaćih« tržiščih, oziroma na tržiščih, ki jih je v preteklosti obvladovala omejena skupina konkurentov.

V ZDA je 100 največjih podjetij leta 1993 ustvarilo 39 % prihodka z izvozom. Delež izvoza nekaterih ameriških podjetij doseže tudi več kot 60 % (The 100 Largest U.S. Multinationals, str. 182-186). Seveda pa trendom globalizacije niso podvržene le multinacionalke oziroma velika podjetja, temveč tudi srednje velika in manjša podjetja.

V devetdesetih letih so nekateri mednarodni trgi, kakor so Evropa in Severna Amerika postali bolj enotni, saj med njimi ni več izrazitih političnih mej, medtem ko pa so trgi držav nekdanje Sovjetske zveze in bivše Jugoslavije postali bolj razcepljeni z nastankom novih političnih mej. Istočasno pa se odpirajo novi veliki trgi na Kitajskem, v Indiji ter v Indoneziji, ki so rezultat geopolitičnih sprememb (Douglas, 1995, str. 5).

Obstoj regijskih organizacij, kot so ASEAN, NAFTA in EU, ki vplivajo na dostop do njihovih tržišč, zahtevajo izdelavo strategij z upoštevanjem regijskih značilnosti. Vsaka od naštetih regijskih združenj ima svoje značilnosti in zahteva njej prilagojeno krojenje strategije. Po drugi strani pa omogoča enoten pristop v vseh državah združenja, saj so zahteve porabnikov tam precej podobne.

Popolnoma drugačna podoba pa je v deželah bivše Sovjetske zveze in Vzhodne Evrope. Tam se je z razpadom meja odprlo več trgov, ki se odpirajo preostalemu svetu, vendar se med njimi vzpostavljajo razlike, ki onemogočajo enotni nastop na vseh trgih. Razpad Sovjetske zveze je prinesel tudi odpiranje trgov v Indiji in nekaterih državah v jugovzhodni Aziji. Kitajska postaja velika sila tako zaradi cenene delovne sile in nizkih proizvodnih stroškov kot tudi veliko tržišče za različne, tudi tehnično zahtevne izdelke.

Posamezne države in regije poskušajo svoje trge zaščititi pred prostim prihodom konkurenčnih, globalno delujočih podjetij. V telekomunikacijah so zaščite izvedene tako z zakonsko regulativo kakor tudi s tehnološkimi barierami. Najbolj značilne tehnološke bariere so zahteve po specifičnih algoritmi v izvedbi posameznih telekomunikacijskih storitev. Regulativne ovire se počasi odstranjujejo z deregulacijsko zakonodajo.

Tehnološke bariere počasi zgubljajo pomen z novimi tehnologijami, ki so v veliki meri podvržene svetovno priznanim in uveljavljenim standardom in s tem ne dopuščajo veliko možnosti za državno specifične zahteve ali rešitve. Tudi nove tehnologije ne dopuščajo več specifičnih rešitev, saj so načrtovane za globalno delovanje.

Oba trenda, tako uvajanje deregulacijske zakonodaje kakor tudi približevanje svetovno priznanim standardom, sta različno hitra v različnih državah. Dolgoročno sta neizbežna, kratkoročno pa sta neizbežna le v skupini predvsem tehnološko razvitih držav, za katere so značilna bistveno bolj odprta tržišča.

Za panogo telekomunikacij je s stališča globalizacije predvsem pomembno odpiranje nekaterih tržišč bivše Sovjetske zveze in Vzhodne Evrope ostalemu svetu. Podjetja, ki so v preteklosti obvladovala ta tržišča, so se prisiljena soočiti z novo, tehnološko zelo močno konkurenco in pri tem zmanjšati svoj delež prodaje na teh tržiščih. Po drugi strani pa se zaradi odpiranja in pričakovane rasti gospodarstva v teh deželah ponuja možnost povečevanja obsega prodaje na teh tržiščih. Kot priložnost pa se pojavlja tudi odpiranje trgov, kot so Kitajska in Indija, ter s tem možnost za nadomestitev izpada prihodkov na trgih bivše Sovjetske zveze.

Internet igra veliko vlogo kot eden izmed ključnih dejavnikov globalizacije. Internet posledično vpliva na spremembe gospodarskih in socialnih modelov. Nastajajo nove organizacijske oblike, ki jih različno poimenujejo transnacionalne, globalne ali virtualne organizacije. Očitne priložnosti globalizacije so predvsem v možnostih ponujanja svojega izdelka po vsem svetu in nabavljanja pri najugodnejšem ponudniku. Skoraj bolj pomembna sprememba pa je dostop do različnih znanj praktično vsakomur iz različnih koncev sveta. Možnost izkoriščanja znanja pa predstavlja prednost le za tiste, ki so na to dejansko pripravljeni. Slabše razvite družbe bodo morda v še večjem zaostanku prav zaradi manjše možnosti izkoriščanja vsem dostopnega znanja (Dekleva, 1999, str. 5-6).

4.3.2.2 Rastoč pomen telekomunikacij

Telekomunikacije postajajo vse bolj pomembne kot infrastruktura za informacijske storitve in aplikacije. Nova ekonomija brez hitro razvijajoče se telekomunikacijske infrastrukture, katere del je internet, ne bi doživela pomena, ki ga doživlja v tem obdobju. Vse več poslovanja se odvija preko interneta in mobilne telefonije.

Gostota priključkov po prebivalcu raste v vseh državah. V zadnjih dveh desetletjih se je število priključkov po prebivalcu podvojilo. Višje količnike dosega število telefonskih priključkov po prebivalcu v državah z višjim bruto nacionalnim dohodkom.

4.3.3 Ekonomske določljivke

4.3.3.1 Tuja vlaganja

Investicije podjetij, ki imajo sicer sedež izven države, v kateri vlagajo, naj bi že v letu 2000 presegle bilijon ameriških dolarjev (1000 milijard dolarjev). Opazen je trend povečevanja tujih investicij v razvijajoče se države, v katere je bilo investiranih v letu 1998 481 milijard dolarjev, leta 1999 pa že 636 milijard dolarjev (TAD/1926, 2000, str. 1).

Največji investitor na tujem v letu 1999 je Velika Britanija z 191 milijardami dolarjev pred ZDA z 151 milijardami dolarjev. V Evropi so največji investitorji na tujem še Francija, Nemčija in Nizozemska. Delež investicij na tujem pa se v zadnjih letih močno povečuje tudi Španiji in Danski (TAD/1926, 2000, str. 5).

Del investicij iz tujine se nanaša tudi na vzpostavljanje konkurenčnih operaterjev v telefoniji, ki po eni strani pomenijo pritisk na zniževanje cen in izgubo deleža obstoječih konkurentov, po drugi strani pa priložnost za prodore ponudnikov telekomunikacijskih sistemov in rešitev na nove trge.

4.3.3.2 Povezovanja podjetij

V telekomunikacijah so tako kot tudi v drugih panogah opazni prevzemi in združevanja. Opazni so prevzemi nacionalnih operaterjev s strani velikih mednarodnih oziroma večjih nacionalnih operaterjev. Iskanje sinergij v združevanju je razumljivo. Za ponudnike telekomunikacijskih sistemov in rešitev pa koncentracija kupcev pomeni slabša pogajalska izhodišča, nevarnost izgube ključnega kupca in tudi priložnost za povečevanje svojega deleža, kadar je prevzemnik prejšnji ključni kupec podjetja.

4.3.3.3 Trendi v gospodarstvu

Recesija v gospodarstvu je na pohodu in je zajela že večino razvitega sveta. Države jugovzhodne in vzhodne Evrope bodo prihajajočo recesijo začutile v prihodnosti, trenutno pa je še niso deležne v taki meri kot razvite države.

Rast svetovne prodaje novih tehnologij v računalniški in telekomunikacijski industriji se je že v letu 2001 ustavila. Razpočil se je balonček prenapihnenih tako imenovanih »dot.com«¹ podjetij v ZDA.

Posledica tega bo zmanjševanje vlaganj sredstev v telekomunikacijske infrastrukture, pritisk na zniževanje cen ter v končni fazi manjše prihodke ponudnikov telekomunikacijskih sistemov in rešitev.

V mednarodnem okolju je v zadnjem obdobju povečana stopnja negotovosti, ki se kaže v hitrem spreminjanju ekonomskega dogajanja. Mednarodno okolje je pod vplivom upočasnitve gospodarskih aktivnosti in umiritve inflacijskih pritiskov. Predvidena svetovna gospodarska aktivnost raste letno približno za 2 %. Inflacija se bo v državah evro območja v letu 2002 spustila pod 2 % (Napovedi, 2001, str. 2).

4.3.3.4 Koncesijske dajatve v telekomunikacijah

Državne regulative so izkoristile priliko in v marsikateri državi zapolnile proračun na račun koncesijskih dajatev za nove storitve. Take poteze so zmanjšale razpoložljiva sredstva za investicije v infrastrukturo. V Sloveniji naj bi se nacionalni operater zadolžil za 20 milijard tolarjev, da bi njegovo hčerinsko podjetje Mobitel lahko poplačalo koncesijo za storitev brezžične telefonije UMTS.

Posledice za dobavitelje telekomunikacijske opreme, sistemov in rešitev so, da v končni fazi konkurirajo za precej manjšo vrečo denarja.

4.3.3.5 Posledice neugodnih gospodarskih gibanj

Neugodna gospodarska gibanja zmanjšujejo razpoložljiva sredstva za investicije v telekomunikacijsko opremo in storitve. Zaradi tega so proizvajalci telekomunikacijske opreme, sistemov in ponudniki rešitev prisiljeni znižati svoje prodajne cene in kapacitete. Posledično prihaja do zmanjševanja števila zaposlenih. V podjetju Lucent odpuščajo 46.000 zaposlenih, v podjetju Ericsson med 20.000 in 105.000, Nortel odpušča med 50.000 in 95.000 ljudi, Alcatel med 17.000 in 132.000, Siemens bo odpustil 12.000 zaposlenih in ukinil polovico proizvodnih tovarn po svetu.

Leto 2001 je bilo eno najtežjih za ameriško visoko tehnološko industrijo. Največ odpovedi delovnih razmerij je podelila telekomunikacijska industrija (skoraj 320.000), slednje je v primerjavi z letom 2000 kar devetkrat več.

V letu 2001 so se slabo odrezala tudi tako imenovana dot.com podjetja, ki so odpustila skoraj 170.000 zaposlenih. Kriza naj bi se po mnenju poznavalcev že umirjala, leto 2002 pa naj bi na mnogih področjih že privedlo do pozitivnih trendov poslovanja.

Tudi podjetje Iskratel razmišlja o ukrepih v zvezi z zmanjševanjem števila zaposlenih, vendar zaenkrat v manjšem deležu zaposlenih.

Prodajne cene, ki so v zadnjih letih padle za približno 30 %, bodo v zaostrenih pogojih konkurence še padale.

4.3.4 Tehnološke določljivke

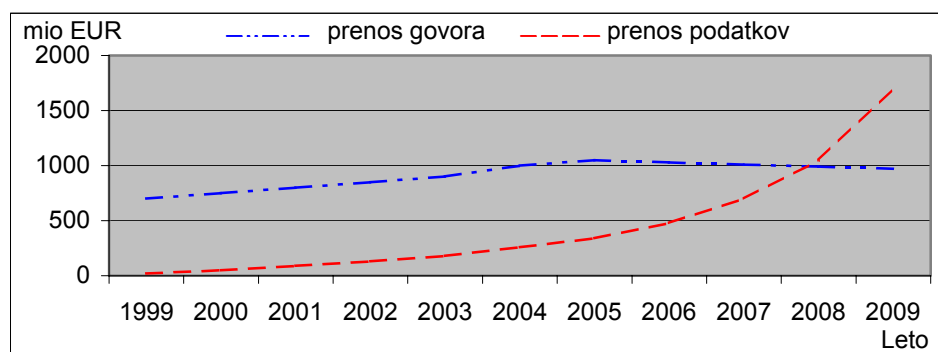
Razvojni cikel telekomunikacijskega sistema traja približno 2-4 leta. Podoba v telekomunikacijah, ki je prevladovala v osemdesetih in začetku devetdesetih let, se drastično spreminja s prihodom novih tehnologij, kot so ISDN, xDSL, GSM, TCP/IP in seveda VoIP (Voice over Internet Protokol – govor preko internetnega protokola).

4.3.4.1 Prenos podatkov prehiteva prenos govora

Potrebe po količini prenesenih podatkov eksponentno naraščajo. Potrebe po prenosu govora pa naraščajo linearno in ne preveč hitro, pričakuje pa se skoraj popolna zaustavitev rasti v razvitem svetu.

Vrednost prenesenih bitov informacij pa ni enaka, ko gre za prenos podatkov in ko gre za prenos govora. Po raziskavi Datamonitorja je bilo razmerje v letu 1999 11 proti ena v korist prenosa govora, že v letu 2001 pa je to razmerje naraslo na 76 proti 1 in še skokovito narašča (glej sliko 9).

Slika 9: Projekcija prihodkov iz prenosa govora in podatkov



Vir: Communications International, 2000, str. 21

Po oceni analitikov Datamonitorja (glej sliko 9) naj bi se prihodek pri prenosu govora stabiliziral na vrednosti bilijona evrov do leta 2005. Medtem k

pa naj bi prihodek od prenosa podatkov kljub skokovitemu padcu vrednosti prenesenega podatka rasel eksponentno in se že nekje med letoma 2007 in 2008 izenačil s prihodki iz prenosa govora.

4.3.4.2 Povzetek tehnoloških trendov na področju telekomunikacij

Zbirno je mogoče govoriti o naslednjih tehnoloških trendih na področju telekomunikacij.

1. Rast poč postatkovni promet preko internetnega protokola (IP) nakazuje na možno revolucijo v telekomunikacijskem omrežju. Povečana uporaba interneta prinaša zahteve po večji prometni propustnosti omrežja na vseh ravneh omrežja (dostop, rob, jedro).
2. Posledica potrebe po izgradnji infrastrukture za večjo prometno prepustnost zaradi prenosa podatkov in neekonomičnosti gradnje dveh ločenih omrežij za podatke in govor je uporaba tehnologij za prenos govora preko paketnih omrežij.
3. V tem trenutku dostopne tehnologije še ne omogočajo izgradnje telekomunikacijskega omrežja, ki bi bilo podatkovno omrežje in bi s tehnologijo VoIP (Voice over Internet Protokol) omogočalo prenos govora, saj ne rešujejo ustrezno zahteve po zadostni kakovosti storitve QoS (Quality of Service). Zaradi tega je verjeten obstoj ločenih IP-telekomunikacijskih omrežij za govorni promet oziroma za govorno IP-telefonijo ter za podatkovni promet oziroma internet.
4. Prehod operaterjev na nove tehnologije je neizbežen, saj mu omogočajo ponujanje novih storitev in s tem dodaten prihodek in hkrati omogočajo pocenitev izgradnje omrežja.
5. Prehod v konvergenčno večstoritveno omrežje, torej omrežje, ki je zgrajeno na osnovi klasičnega vodovnega omrežja za prenos govora, nadgrajeno pa z novimi tehnologijami, ki bi ponujale postopni prehod v moderno IP-omrežje, se zdi kot logična vmesna rešitev.
6. Zelo verjetno je, da bodo konvergenčna omrežja aktualna v obdobju naslednjih dveh desetletij. Razloga sta dva. Po eni strani čista paketna omrežja tehnološko še niso dovolj zrela, po drugi strani so potrebna velika vlaganja za zamenjavo infrastrukture.
7. V lokalni zanki se pojavljajo nove širokopasovne dostopovne tehnologije. Skupaj jih poimenujemo z xDSL (DSL - digital subscriber line). V tem trenutku je najbolj aktualna tehnologija ADSL (asynchronous DSL), ki omogoča izrabo že položenih

bakrenih vodnikov za prenos podatkov v smeri od omrežja proti uporabniku s hitrostjo do 8 Mbit/s in v smeri od uporabnika v omrežje s hitrostjo do 2 Mbit/s.

8. Univerzalno upravljanje elementov v telekomunikacijskem omrežju na vseh ravneh omrežja postaja nepogrešljiv element vsakega telekomunikacijskega omrežja.
9. Aktualna je integracija storitev iz svetov računalništva in telekomunikacij, kot so klicni centri, upravljanje z obračunom ter nadzor in upravljanje sistemov.
10. Nove tehnologije omogočajo ponujanje novih storitev z visoko dodatno vrednostjo, kot so video na zahtevo, interaktivne internetne aplikacije s hkratnim prenosom govora in slike ter druge inovativne storitve.

4.3.4.3 Prodor iz panoge računalništva

V devetdesetih letih je prišlo do prepletanja panog informacijskih sistemov oziroma »sveta računalništva« s panogo telekomunikacijskih sistemov oziroma »svetom telefonije«. Svet računalništva je postal močan substitut svetu telekomunikacij.

V telekomunikacijski industriji je velik trend združevanja telekomunikacijske tehnologije, telekomunikacijskih izdelkov in storitev. Sorodne veje telekomunikacij, kot so telefonija, osebni računalniki, mini in mikro računalniki, radijske povezave, faksimile, podatkovne in video komunikacije, se povezujejo in združujejo v enotna omrežja. Izdelki sorodnih panog v telekomunikacijah si postajajo vse večji substituti.

Udeleženci panoge računalništva so začutili priložnost posega v panogo telekomunikacij. Priložnost sta jim omogočili dve dejstvi, in sicer skokovita rast potreb po prenosu podatkov in nove tehnologije, ki omogočajo prenos govora preko podatkovnih omrežij.

Eksponencialna rast potrebne pasovne širine za prenos podatkov oziroma količine podatkovnih informacij, ki se prenesejo v določenem času, je že presegla potrebno pasovno širino za prenos govora. V naslednjih nekaj letih pa je pričakovati, da bo potreba po prenosu podatkov zahtevala nekajkrat večjo pasovno širino za prenos podatkov kot za prenos govora. Potreba po slednji raste linearno. V bodoče bo torej potreben manjši del pasovne širine za prenos govora in bistveno večji del pasovne širine za prenos podatkov.

Zelo pomembno pa je dejstvo, da se vsaj še nekaj časa prihodki od prenosa podatkov ne bodo bistveno povečali, medtem ko bodo prihodki od prenosa govora ostali na sedanji ravni.

Torej lahko pričakujemo, da bo v prihodnosti 90 % kapacitete omrežja namenjeno prenosu podatkov, le 10 % kapacitete omrežja bo namenjeno prenosu govora, večji del prihodkov pa bo še vedno iz naslova prenosa govora.

Zgoraj omenjena dejstva so povsem logično usmerila udeležence panoge računalništva k iskanju rešitev za izgradnjo konvergenčnih omrežij, torej omrežij, ki bi služila hkrati za prenos govora in podatkov. Pri tem so jim šle na roko tehnologije za prenos govora preko podatkovnih omrežij. Med slednjimi se je najbolj uveljavila tehnologija za prenos govora preko internetnega protokola.

Poskus udeležencev panoge računalništva, da prodrejo v panogo telekomunikacij se je večinoma izjalovil zaradi naslednjih dejavnikov:

- standardi za posamezne rešitve so še v nastajanju ali pa ne definirajo rešitve za vse potrebe novih omrežij, kar onemogoča takojšnjo apliciranje novih omrežij,
- nove tehnologije sicer omogočajo nove funkcionalnosti, vendar v prvi fazi ne omogočajo vsega udobja, ki ga ponujajo obstoječi sistemi na osnovi zrelih tehnologij,
- tehnologije s področja računalništva so po kakovosti za nekaj razredov slabše kot tehnologije v telekomunikacijah, kar je posledica drugačne vrste kupcev in dolgoletnega piljenja tehnologij v telekomunikacijah,
- udeleženci panoge telekomunikacij so absorbirali nove tehnologije in so z njimi nadgradili svoje sisteme, kar jim je omogočalo počasen prehod v omrežja naslednjih generacij (NGN),
- za omrežja naslednjih generacij (NGN) so potrebne ogromne investicije, kar onemogoča hiter prehod, evolutiven prehod pa so bili zmožni izvesti le tisti, ki so v panogi telekomunikacij že prisotni,
- kapitalsko močni ponudniki sistemov in rešitev v telekomunikacijah so izkoristili svojo kapitalsko moč ter absorbirali uspešna podjetja s področja računalništva, ki so se pričela ukvarjati s telekomunikacijami.

4.3.4.4 Razvoj telekomunikacijskih sistemov

V prihodnosti bodo konkurenco klasičnim komutacijskim vozliščem predvsem predstavljali elementi omrežja novih generacij (NGN – Next Generation Networks), ki temeljijo na prenosu govora preko internetnega protokola (VoIP – Voice over Internet Protocol). Gradniki teh omrežij bodo podobni tistim v klasičnih telekomunikacijskih

omrežjih, le da jih ne bo povezovalo omrežje prilagojeno za prenos govora, temveč omrežje za prenos podatkov oziroma paketno omrežje.

Glavni elementi NGN so različni prehodi med omrežji s klasičnimi komutacijskimi vozlišči, oziroma tudi omrežji TDM (Time Division Multipleks) in omrežji VoIP, ozko in širokopasovni dostopi do naročnikov ter krmiljno vozlišče, kjer se odvija logika osnovnih telekomunikacijskih storitev. Slednje je večkrat poimenovano kot mehko stikalo (Soft Switch), upravljalec prehoda (Gate Keeper) ali kontrolnik omrežja. Večkrat pa gre le za nadgrajena klasična komutacijska vozlišča s tehnologijo VoIP.

Slednje pomeni, da se bodo in se že pojavljajo telekomunikacijski sistemi na osnovi novih tehnologij, ki nimajo povezave z obstoječimi telekomunikacijskimi sistemi in so predvsem proizvod podjetij, ki iz področja računalništva prodirajo v panogo telekomunikacij, pa tudi dosedanjih ponudnikov telekomunikacijskih sistemov. Obstoječi telekomunikacijski sistemi pa bodo bodisi opuščeni, oziroma se bodo opuščali v skladu s pričakovanim življenjskim ciklom, bodisi bodo nadgrajeni z elementi novih tehnologij in postopoma preoblikovani v telekomunikacijske sisteme, ki bodo v celoti zgrajeni z uporabo novih tehnologij. Pri tem je potrebno poudariti, da se standardi bodočih omrežij še oblikujejo in da v tem trenutku ni v celoti poznana prevladujoča arhitektura bodočih telekomunikacijskih omrežij. Vsak ponudnik pa si o bodočem omrežju ustvarja svojo vizijo.

Najverjetnejša vizija pa je po mojem prepričanju obstoj treh ločenih komponent, in sicer kontrolnikov ali mehkih stikal (Softswitch), dostopovnih vozlišč naslednjih generacij z možnostjo vključevanja vseh vrst (širokopasovni in ozkopasovni) naročnikov, ter prehodov, ki bodo hkrati medijski (prehod med podatkovnim in vodovnim načinom prenosa govora, slike, videa in drugih medijev) in signalni (prehod med različnimi signalizacijami vodovnih in podatkovnih omrežij).

4.3.4.5 Vpliv interneta

Internet je s svojim pojavom in množično uporabnostjo pomagal razvoju globalizacije, vplival pa je tudi na razmerja v posameznih panogah. Vpliv interneta zadeva vseh pet določljivk konkurenčnosti v posamezni panogi. Nevarnost substitutov se poveča zaradi pojava novih potencialnih substitutov ter zmanjša zaradi večje učinkovitosti celotne panoge. Pogajalska moč dobaviteljev se zmanjša zaradi možnosti nabave preko interneta, poveča pa se zaradi večjega obsega dobaviteljevih kupcev, novih kanalov do končnih uporabnikov in enakega dostopa vseh kupcev do dobaviteljev. Pogajalska moč kupcev se

seli iz tržnih kanalov na končnega uporabnika. Manjša je zaradi manjše pogajalske moči tržnih kanalov in večja zaradi nižjih stroškov prehoda končnih uporabnikov na konkurenčen izdelek. Prepreke za vstop novih igralcev v panogo, ki so temeljile na prodajnih virih, dostopu do tržnih kanalov in nestandardnih funkcionalnostih, se zmanjšuje. Konkurenčnost med podjetji v panogi se poveča zaradi zmanjšanih razlik med konkurenti, posledično večji cenovni konkurenčnosti, razširitve meja trga in zniževanja deleža variabilnih stroškov (Porter, 2001, str. 67).

Internet je orodje, ki bo nedvomno dvignilo operativno učinkovitost. S širjenjem informacij v realnem času bo omogočil izboljšavo celotne verige vrednosti. Samo izboljševanje učinkovitosti seveda ne pripomore h konkurenčni prednosti. Slednjo je moč doseči le z ustvarjanjem višje učinkovitosti, kot to zmorejo konkurenti, kar pa je zaradi možnosti hitrega kopiranja zelo težavno. Sam pojav interneta torej otežkoča pridobivanje konkurenčne prednosti, zato bo tem bolj potrebno ustrezno strateško pozicioniranje in posledično doseganje višjih cen (Porter, 2001, str. 71).

4.3.4.6 Splošni tehnološki trendi

Hiter razvoj elektronike, računalništva, telekomunikacij in sorodnih panog je omogočil nove aplikacije skoraj v vseh panogah. Vse več je novih izdelkov, o katerih pred leti nismo niti sanjali, danes pa se zdijo nujno potrebni. Med njimi so računalniški program za urejanje teksta, osebni računalnik, mobilni telefon, elektronsko poslovanje, nakupovanje iz naslonjača in podobne »killer aplikacije«, kakor so jih poimenovali v Silicijski dolini.

Za polprevodnike, ki so sestavni deli vseh elektronskih naprav, velja pravilo hitreje, ceneje in manjše. Moorov zakon govori o podvojitvi gostote polprevodniških elementov na površinsko enoto in s tem tudi podvojitve procesne zmogljivosti mikroprocesorja v osemnajstih mesecih. Podobno velja za pasovno širino pri prenosu podatkov, le da je tu čas podvojitve še hitrejši. Zaenkrat je Moorov zakon z visoko natančnostjo opisoval dogajanje v polprevodniški industriji zadnjih 30 let in bo po pričakovanjih deloval še vsaj nadaljnjih pet let (Downes, 1998, str. 22). Za telekomunikacije je morda še bolj zanimiv Metcalfijev zakon, ki govori o uporabnosti posamezne aplikacije ali izdelka. Njegova uporabna vrednost pri končnem uporabniku namreč raste eksponentno s številom uporabnikov. To je tudi razlog za hitro razširjanje »killer aplikacij« med končnimi uporabniki (Downes, 1998, str. 23-25). Opazen trend je, da tehnološke spremembe nastajajo bistveno hitreje od sprememb v družbenem, poslovnem ali političnem okolju in prav zaradi tega bolj bistveno vplivajo na posamezne gospodarske panoge. Pospešen razvoj tehnologij, zaradi katerih je

dostop do informacij in znanja enostavnejši, vodi k nižjim transakcijskim stroškom, kar posledično pomeni drugačne oblike in dimenzije organizacij ter več možnosti za globalizacijo.

4.4 Analiza ožjega oziroma panožnega okolja podjetja

Panožno okolje je tisti del zunanjega okolja podjetja, ki neposredno vpliva na njegovo poslovanje. Podjetje mora zagotoviti stalen nadzor nad spremembami v okolju in analizirati ugotovitve.

Najprej povzemimo prevladujoče trende v panogi telekomunikacij:

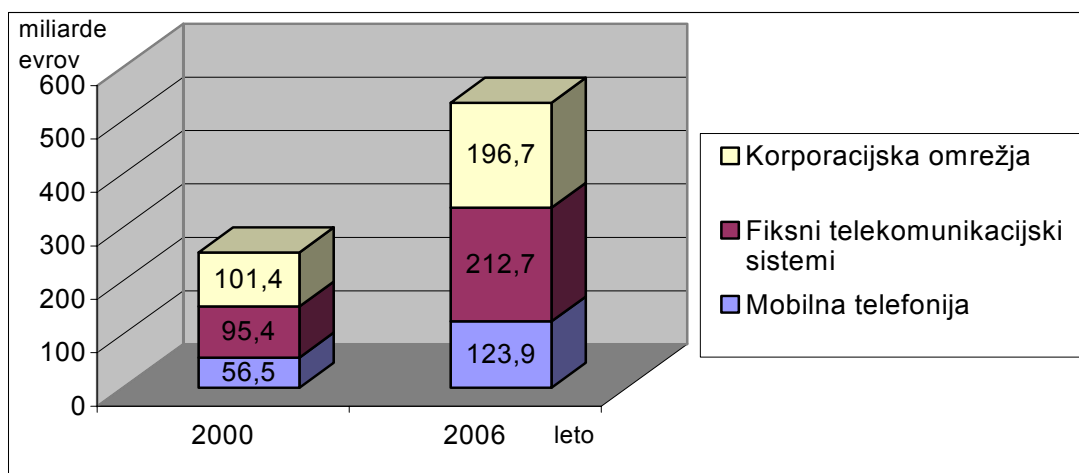
- a. Globalizacija trga, ki ni samo posledica večje odprtosti trgov, temveč tudi posledica nekaterih novih tehnologij, kot so tehnologije za brezžične komunikacije GSM in satelitske povezave ter tehnologije, ki omogočajo prenos klasičnih telekomunikacijskih storitev na omrežje, ki bazira na uporabi internetnega protokola - IP.
- b. Vse bolj izražene zahteve po novih storitvah in aplikacijah v telekomunikacijah. Takoj, ko je tehnologija omogočila določene storitve, se je del gospodarstva navdušil nad njimi in s tem sprožil plaz zahtev. Končni uporabniki hočejo delujoče storitve oziroma aplikacije in jih ne zanima uporabljena tehnologija.
- c. Večje število večjih ali manjših operaterjev, katerih nastanek je omogočen z deregulacijsko zakonodajo.
- č. Povezovanje operaterjev med seboj. Nastajanje multinacionalnih operaterjev na eni strani in malih operaterjev, ki se specializirajo na tržne niše, na drugi strani.
- d. Zahteve operaterjev po rešitvah na ključ namesto kupovanja komponent.
- e. Hiter razvoj novih tehnologij, kakršne so širokopasovni dostopi, različne oblike širokopasovnih prenosov ter tehnologij z uporabo internetnega protokola.
- f. Nove tehnologije silijo operaterje k novim investicijam v opremo in telekomunikacijske storitve. Proizvajalce pa silijo, da sledijo novim tehnologijam in jih integrirajo v svoje proizvode. Vlaganje v nove tehnologije je nujno, pomembno pa je oceniti, katere tehnologije so ključne za posamezne tržne segmente.
- g. V podjetju, ki ima omejene razvojne vire in si ne more privoščiti razvijanja novih tehnologij in dopolnilnih storitev na zalogo, je potrebno posebej dobro oceniti, kdaj in v katere nove tehnologije in dopolnilne storitve je potrebno vlagati.

4.4.1 Tržne analize

4.4.1.1 Predvidena rast trga

Trg informacijskih in telekomunikacijskih infrastruktur bo rasel predvidoma z velikostjo 13,2 % med leti 2000 in 2006 (glej sliko 10). Najvišjo stopnjo rasti bodo imela konvergenčna omrežja, širokopasovni dostopi, optična omrežja, IP-usmerjanje in mobilna omrežja. Delež rasti omenjenega trga bo višji v Evropi kot v ZDA kljub močnejši vrednosti ameriškega dolarja (Market Assessment, 2001, str.1).

Slika 10: Predvidena rast trga telekomunikacij do leta 2006



Vir: Market Assessment, 2001, str. 6

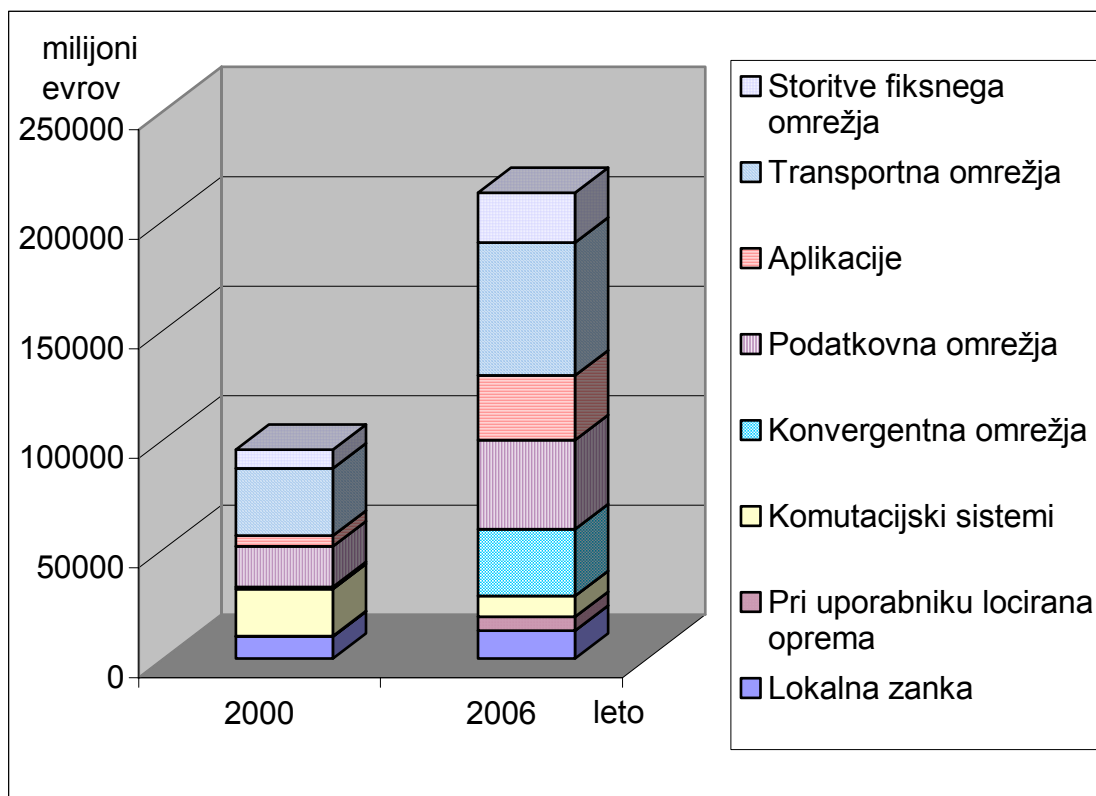
Predvidena povprečna letna rast trga fiksnih telekomunikacijskih sistemov je 14,3 % med leti 2000 in 2006 (glej sliko 11, na str. 81).

V naslednjih letih se bo zmanjševala prodaja komutacijskih sistemov, zato pa je predvidena rast konvergenčnih omrežij ter z njimi povezanih podatkovnih in transportnih omrežij. Velik skok v rasti trga je predviden tudi pri prodaji aplikacij ter storitev fiksne telefonije. To pomeni, da se bo namesto ponujanja osnovne storitve prenosa govora poskušalo končnemu uporabniku ter operaterjem telekomunikacij ponuditi številne aplikacije in druge telekomunikacijske storitve in z njimi poskušalo ustvariti dodano vrednost.

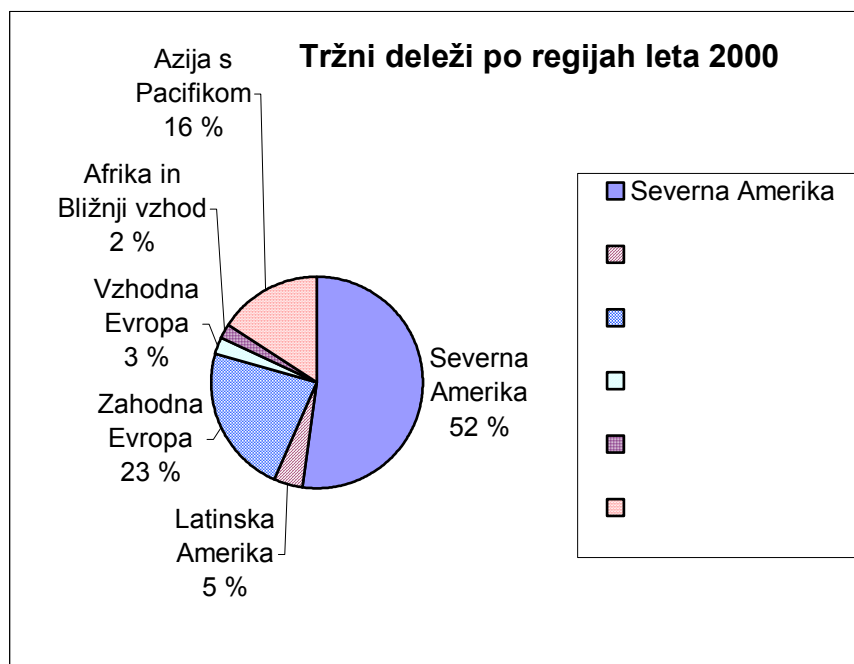
4.4.1.2 Geografska odvisnost rasti trga

Med trgi informacijskih in telekomunikacijskih infrastruktur po velikosti prednjačijo države severne Amerike, sledijo pa jim države zahodne Evrope (glej sliko 12, na str. 81).

Slika 11: Predvidena rast trga fiksnih telekomunikacijskih sistemov v svetu do leta 2006

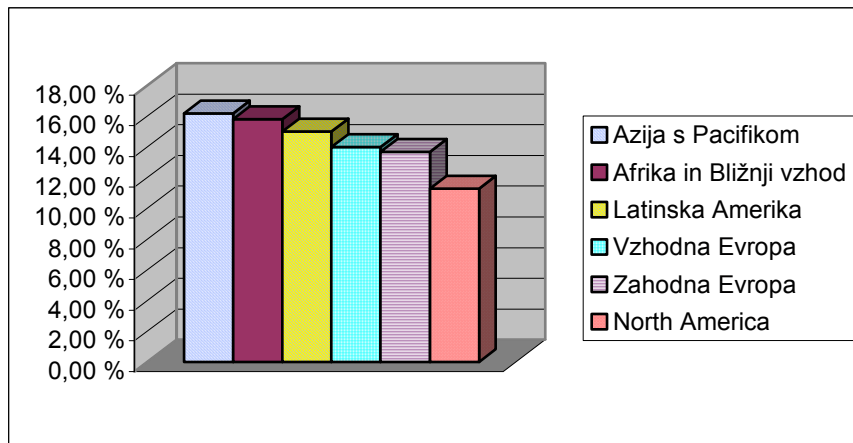


Slika 12: Porazdelitev trga informacijske in telekomunikacijske infrastrukture po regijah leta 2000



Rast trga informacijskih in telekomunikacijskih infrastruktur bo predvidoma najvišja v deželah Azije in Afrike, najnižja bo pa v državah Severne Amerike (glej sliko 13).

Slika 13: Predvidena povprečna letna rast trga informacijske in telekomunikacijske infrastrukture po regijah do leta 2006



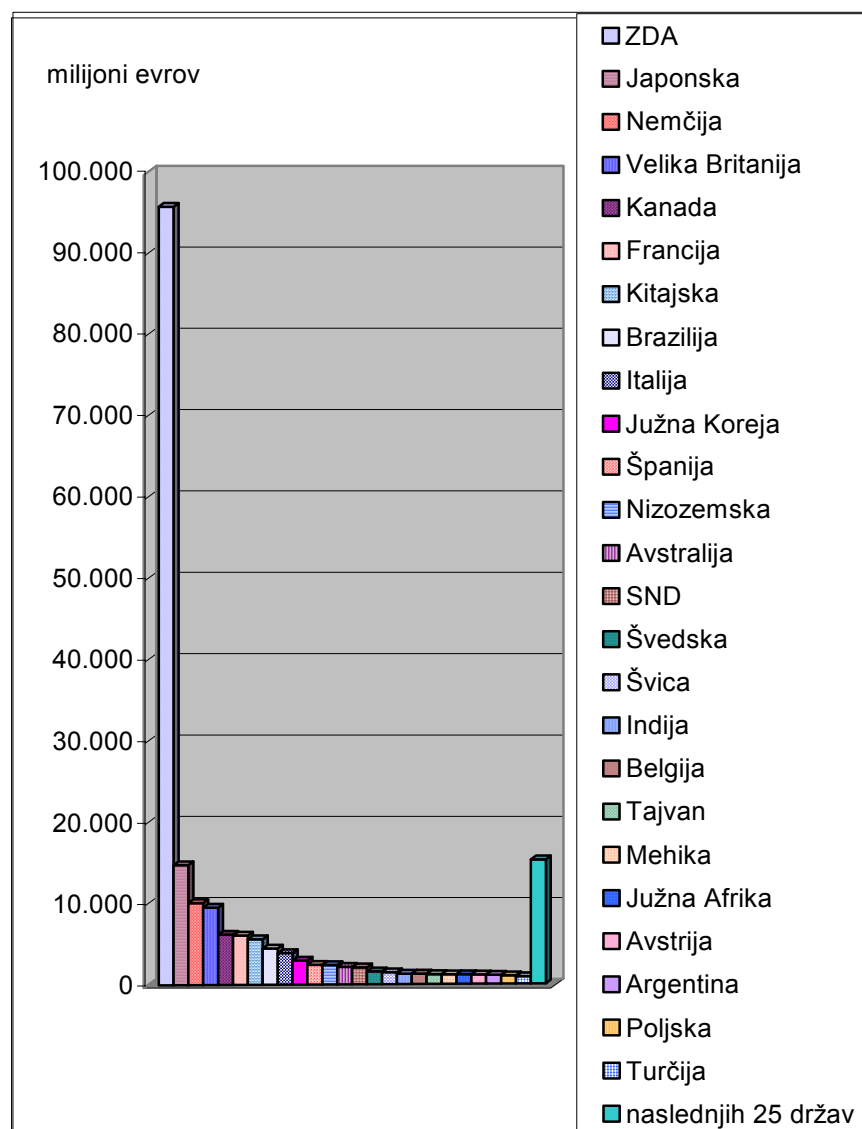
Vir: Market Assessment, 2001, str.8

Največji trg fiksnih in korporacijskih telekomunikacijskih sistemov predstavlja pet držav , ki so ZDA, Nemčija, Japonska, Velika Britanija in Kanada. Te skupaj predstavljajo kar 70,5 odstotkov vsega trga. Dvajset držav z največjim trgom predstavlja skupaj že 90 odstotkov vsega svetovnega trga, petdeset držav pa kar 98 odstotkov vsega svetovnega trga.

Napovedi kažejo, da bodo Kitajska, Brazilija, Indija in Iran najpomembnejši kupci digitalnih central v tem desetletju. Do leta 2008 se bo število vseh priključkov fiksne telefonije povečalo za 26 % s sedanjih 1579 milijonov instaliranih priključkov na 1989 milijonov priključkov (The DAI Perspective vol . 43, 2002, str 3).

Delež instaliranih priključkov posameznih držav se bo do leta 2008 spremenil tako, da bo vodilno vlogo prevzela Kitajska, ki ji bo delež s 16 % leta 2001 narasel na 28 % leta 2008. Sledile bodo Severna Amerika z 20 % (27 % leta 2001), Zahodna Evropa 17 % (24%), Azija s Pacifikom brez Kitajske s 17 % (18 %), Južna Amerika z 9% (7 %), Afrika z Bližnjim Vzhodom s 5 % (4 %) in Vzhodna Evropa s 4% (4%) (The DAI Perspective vol. 43, 2002, str.2).

Slika 14: Porazdelitev trga fiksnih javnih in korporacijskih sistemov in rešitev v letu 2000 po državah



Vir: Market Assessment, 2001, str.15

Ob tem je potrebno poudariti, da se bo večina razvitih držav še naprej odločala za investicije v klasične telekomunikacijske sisteme.

V vseh regijah se predvideva rast v številu instaliranih priključkov do leta 2004, ko se bodo v nekaterih regijah pojavila že upadanja v skupnem številu instaliranih priključkov.

4.4.1.3 Razmere na tržiščih vzhodne Evrope

Tržišča vzhodne Evrope, predvsem pa države SND so trenutno najpomembnejši trgi za podjetje Iskratel.

Najpomembnejše države tega trga so Rusija s 27 odstotnim deležem vseh instaliranih priključkov v regiji (upoštevani so tudi naročeni priključki v tem letu), Poljska z 20 odstotnim deležem, Češka Republika z 9 odstotnim deležem in Madžarska s 7 odstotnim deležem. Med pomembnejšimi trgi Iskratela so še Ukrajina s 4 odstotnim deležem instaliranih priključkov v regiji, Jugoslavija s 4 %, Slovenija s 3 % in Belorusija z 2 %. V tej regiji je bilo skupno leta 2001 61,9 milijonov priključkov že instaliranih, še nadaljnjih 10,5 milijonov priključkov pa naročenih za instalacijo v letu 2001 (The DAI Perspective, str. 1321).

4.4.1.4 Rast trga IP-telefonije in NGN

Zanimive so ocene rasti trga IP-telefonije. V svetovalni hiši Frost&Sullivan so konec leta 1998 ocenili, da bo celoten trg IP-telefonije do leta 2005 presegel 14 milijard evrov (Communications international, 1999, str. 55)(glej tudi sliko 15, na str. 85).

Trg IP-prehodov in IP-krmilnikov prehodov, ki so sestavni del telekomunikacijskih omrežij novih generacij, pa naj bi že leta 2003 presegel 6 milijard evrov (glej tudi sliko 16, na str. 85).

V obeh primerih gre za skokovito rast, ki naj bi bila dosežena že v nekaj letih. Danes lahko ocenjujemo, da je porast IP-telefonije bolj opazen v segmentu korporacijskih omrežij, v javni telefoniji pa prve prodore omrežij novih generacij lahko pričakujemo šele v letu 2003.

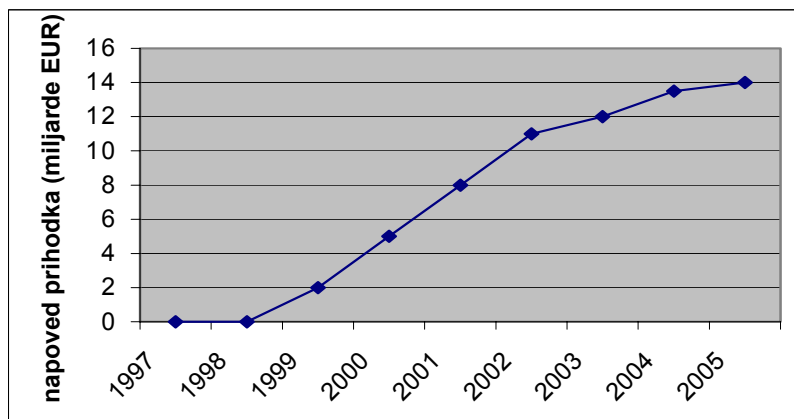
Vprašanje je, koliko tega trga bodo dejansko zasedla podjetja iz sveta računalništva, ki danes prodirajo v telekomunikacije. Po mnenju nekaterih konzultantov, poznavalcev tega področja, bo na ekspanzijo trga omrežij novih generacij potrebno počakati še nekaj let. Najprej bodo na vrsti novi operaterji, prodori obstoječih nacionalnih operaterjev v druge države ter danes manj razvite države, kjer se pričakujejo večja vlaganja v telekomunikacije v prihodnje.

Prihodek trga NGN v letu 2000 je znašal 5,6 milijarde evrov za izgradnjo večstoritvenih platform in 2,6 milijarde evrov pa za usmerjevalnike, kjer kot ponudnik dominira CISCO.

Drugi elementi, kot so na primer mehka stikala, pa bodo večje prihodke ustvarila šele v letih 2003 in kasneje (Next Generation Switching, 2000, str. 1). Današnje ocene o tem, kdaj bodo NGN zamenjala klasična telekomunikacijska omrežja, niso več tako optimistične kot pred leti. Zelo malo operaterjev telekomunikacij v tem trenutku resno

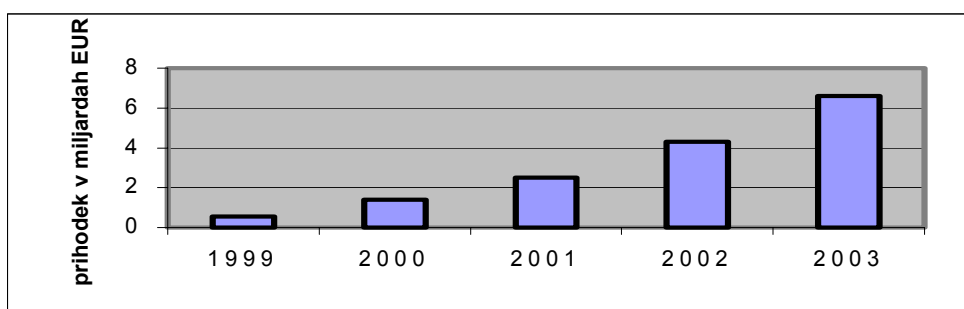
razmišlja o zamenjavi svojega obstoječega sistema z NGN ali o večjih investicijah v NGN (The DAI perspective vol. 43, 2002, str. 3).

Slika 15: Ocena svetovnega prihodka IP-telefonije v obdobju 1997-2005



Vir: Communications International, 1999, str.55

Slika 16: Ocena svetovnega prihodka IP-prehodov in krmilnikov prehodov v obdobju 1999-2003



Vir: Communication International, 1999, str.55

4.4.2 Primerjava s konkurenco

Zelo pomembno je opazovati svojo konkurenco, še posebej kadar nastopa v istem tržnem segmentu. V tem poglavju je analizirana konkurenca s svojimi izdelki na segmentu javnih telefonskih central. Predstavljeni so konkurenčni telekomunikacijski sistemi, zgrajeni na osnovi zrelih tehnologij, ter konkurenčni proizvodi, zgrajeni na osnovi novih tehnologij.

4.4.2.1 Najpomembnejši dobavitelji komutacijskih sistemov

Konkurenca Iskratelu so dobavitelji komutacijskih sistemov. Med ponudniki telekomunikacijskih sistemov na osnovi zrelih tehnologij so najpomembnejši dobavitelji telekomunikacijskih sistemov oziroma komutacijskih sistemov navedeni v tabeli 4.

Tabela 4: Najpomembnejši ponudniki komutacijskih sistemov

Podjetje	Komutacijski sistemi podjetja
Alcatel	1000 E10, 1000 S12, S12MSC
C-DOT	MAX, RAX
Daewoo	DTS-3100, DTS-4000
DSC	GSM Global Switch, DEX 600 Series,
Ericsson	AXE-10, AXE-MTSO
Excel/Telos	SONATA, CSM
Fujitsu	FETEX 150
GPT	SYSTEM X
Harris	Enhanced Telephone Exchange
Iskratel	SI 2000
Lucent Technologies	5ESS 2000, 5ESS CDX/VCDX, 5ESS DCS/Autoplex, System 1000
Mitel	GX-5000
Motorola	EMX 2500, EMX 5000
MPTI Suppliers	HJD-04, CNC-08
NEC	NEAX 61
Netas	DRX-4
Nokia	DX 200, DX 200MSC
Nortel	DMS 10, DMS 100 SN, DMS 200/300, DMS 500, DMS GSP, DMS MSC, DMS MTX
Plexsys	PlexCell D, PlexCell P
RedCom Laboratories	MDX
Samsung	SDX-200, SDX-RB2
Sattel/Coyote	DSS
Siemens	EWSD, 36190 Toll/Tandem, DCO
Telebras	Tropico RA
Huawei	CNC-08
Great Dragon	HJD04

Vira: Digital Switching Systems, 1998, str. 2, The DAI Perspective, vol. 44, 2002, str. 518

4.4.2.2 Instalirana baza priključkov

Instalirana baza priključkov je pomembna zaradi naslednjih vidikov:

- predstavlja referenco podjetja, saj velikost instalirane baze zagotavlja višji nivo zanesljivosti in funkcionalne uporabnosti sistemov,

- predstavlja že osvojen trg, ki je dovzeten za nadaljnje razširitve, posodobitve in nadgradnje, kar lahko predstavlja znaten vir prihodkov,
- predstavlja trg za nove izdelke podjetja, ki so vezani na specifičen sistem ali so v prednosti zaradi prisotnosti proizvajalca.

Najmočnejši akterji na področju javnih telefonskih central glede na instalirano bazo priključkov so navedeni v tabeli 5.

Tabela 5: Instalirane baze priključkov proizvajalcev komutacijskih sistemov do leta 1998 in do leta 2001

Podjetje s svojimi podružnicami	Število instaliranih priključkov v milijonih (do leta 1998)	Število instaliranih priključkov v milijonih (do leta 2001)
Alcatel , DSC, ITI, North Electrics	200,6	278,6
Lucent , AG Comm., Batik, Zetax	173,2	271,3
Nortel , NETAS	138,9	223,5
Siemens , Italtel, Siemens SC, GPT	199,4	219,3
Ericsson	128,5	165,3
NEC	53,2	79,5
Fujitsu	42,1	55,6
Huawei	10,6	39,6
Great Dragon	13,2	37,2

Vira: Digital Switching Systems, 1998, str. 6, The DAI Perspective, vol. 44, 2002, str. 518

Za podjetje je pomemben obseg instalirane baze lastnih telekomunikacijskih sistemov tudi če niso več v prodajnem programu. Kjer so instalirani starejši komutacijski sistemi podjetja, je možno pričakovati posodobitve in investicije v novejšje sisteme istega proizvajalca.

Pomembna pa je tudi količina instaliranih priključkov posameznega komutacijskega sistema, saj je možno pričakovati tako nadgradnje tega sistema z novimi priključki in novejšimi tehnologijami pa tudi s programsko opremo. Slednje je lahko velik vir prihodkov. Telekomunikacijski sistemi, ki pa so instalirani v največjih količinah, so navedeni v tabeli 6.

Sistem SI20000-V4 je instaliran v več kot 3 milijonih priključkov. Velik del je instaliran tudi na trgu zasebnih telekomunikacijskih sistemov. Del teh priključkov, ki še ni bil

zamenjan s sodobnejšimi sistemi, je potencialni trg za posodobitev s SI2000-V5. Priključki, zgrajeni s starejšimi sistemi, so zreli za zamenjavo, v kolikor niso že zamenjani. Instalirana baza priključkov SI2000-V5 je 1,5 milijona priključkov (realizacija prodaje v letih do 2001, 2002).

Instalirana baza priključkov omogoča podjetju določen prihodek s servisnimi storitvami, instalacijo nove programske opreme in razširitvami.

Tabela 6: Največji telekomunikacijski sistemi po številu instaliranih priključkov v javnih telefonskih omrežjih do leta 1998

Ime sistema in podjetja, ki ga proizvaja	Število instaliranih priključkov v milijonih (do leta 1998)	Število instaliranih sistemov (do leta 1998)
5ESS - Lucent	163,0	8.450
EWSD – Siemens	156,3	7.280
S12 – Alcatel	140,6	13.800
AXE 10 – Ericsson	138,4	5.420
DMS 100 –Nortel	119,0	6.210
E10 – Alcatel	75,9	2.830
NEAX 61 – NEC	40,0	4.300
System X - GPT	37,9	1.120
Fetex 150 – Fujitsu	28,8	1.290
HJD-04 –MPTI	13,7	2.200
DX 200 – Nokia	11,9	4.500
DMS 10 –Nortel	11,5	4.560
CNC-08 –MPTI	10,7	1.460
MAX/RAX – C-DOT	7,4	24.690
DMS 500 –Nortel	4,6	240
DRX-4 – Netas	4,4	7.000
Tropico – Telebras	3,5	490
EMX- Motorola	2,3	930
DMS 200&300 –Nortel	2,1	100
SI2000 – Iskratel	1,9*	838
Megahub 600E –DCS	1,6	75

Vir: Digital Switching Systems, 1998, str. 877-878

Opomba*: Podatki za telekomunikacijske sisteme v tej predstavitvi zajemajo le trg javnih telekomunikacijskih sistemov do leta 1998. Podatki o instaliranih priključkih sistema SI2000 navedeni v tabeli 6 se zato se razlikujejo od drugih podatkov o številu instaliranih priključkov sistema SI2000 navedenih v tem delu, kjer so podatki ažurnejši in zajemajo tudi trg zasebnih telekomunikacijskih omrežij.

4.4.2.3 Primerljivi sistemi

Glede na velikostni razred naročnikov, ki jih lahko poslužuje posamezna telefonska centrala, sodi sistem SI2000 med manjše do srednje sisteme, ki so primerni za ruralna področja in manjša urbana naselja. Sistemi SI2000 so lahko zanimivi za nove operaterje, ki začenjajo z manjšimi kapacitetami in pričakujejo postopno rast.

Večina sistemov ponuja skalabilnost od minimalnih konfiguracij do zelo velikih konfiguracij. Toda le redki lahko upravičijo ekonomičnost minimalnih konfiguracij, ki jih dopuščajo. Ker orientacijske cene posameznih sistemov niso na voljo, lahko le predpostavimo ekonomičnost glede arhitekture sistema.

Konkurenčni sistemi, ki sodijo v podoben velikostni razred kot SI2000, so navedeni v tabeli 7.

Tabela 7: Primerljivi sistemi s SI2000

Ime sistema in podjetja, ki ga proizvaja	Minimalno število priključkov na sistemu	Največje število priključkov na sistemu	Procesna moč (BHCA)	Največji promet (Erlang)
5ESS CDX – Lucent	100	30.000	10.000	ni podatka
MAX/RAX C-DOT	375	20.000	100.000	4.000
GX 5000 – Mitel	32	4.000	25.000	1.000
DRX-4 - Netas	128	4.000	N/A	ni podatka
DX 200 – Nokia	250	100.000	1000.000	23.000
DMS 10 – Nortel	100	15.000	54.000	5.000
MDX - Redcom	50	18.000	150.000	2.000
DCO – Siemens	300	32.000	114.000	6.000
Tropico – Telebras	500	100.000	1.000.000	13.000
CNC-08 – Huawei	10000	400.000	6.000.000	64.000
SI 2000 – Iskratel	200	40.000	300.000	9.000

Vir: Digital Switching Systems, 1998, str. 877-889

V tabeli 7 naštetih konkurenčnih sistemih se razlikujejo tudi po številu dopolnilnih telekomunikacijskih storitev, ki jih ponujajo. Izstopa 5ESS podjetja Lucent, ki ponuja bistveno več storitev kot ostali konkurenti, med katerimi pa ni večjih odstopanj. Navedeni podatki so iz leta 1998, danes vemo, da je večina konkurentov v številu in kakovosti ponujenih funkcionalnosti že ujela ali vsaj zelo zmanjšala zaostanek za vodilnimi. Izjemen primer je kitajsko podjetje Huawei, ki ponuja praktično vse in še več, kar ponujajo konkurentje, ob skoraj polovičnih cenah.

Pomembna primerjava je tudi v številu naročniških linij, ki jih posamezni sistemi ponujajo na kvadratni meter površine, ki jo sistem zavzame. V tej kategoriji je daleč najboljši sistem SI 2000 podjetja Iskratel s 1800 priključki na kvadratni meter površine. Od neposrednih konkurentov je blizu še Tropico RA podjetja Telebras s 1000 priključki na kvadratni meter. Povprečne vrednosti večine konkurentov se gibljejo nekje okrog 600 priključkov na kvadratni meter. Hiter razvoj elektronskih komponent omogoča pri vseh sistemih hitro rast gostote priključkov na kubični meter in s tem zmanjšuje razliko med konkurenti, saj zmanjševanje v nedogled ni možno. Navedeni podatki so iz leta 1998. Danes so razlike med konkurenti mnogo manjše in za kupca ne predstavljajo več očitne prednosti.

4.4.2.4 Konkurenca v segmentu ruralnih in predmestnih omrežij v državah SND

Na trgih ruralnih in predmestnih omrežij v državah SND se pojavlja več domačih proizvajalcev. Značilnosti konkurenčnih izdelkov na teh segmentih so navedene v tabeli 8.

Tabela 8: Manjši konkurenčni sistemi v državah SND

Ime centrale	Proizvajalec	primerjava z SI2000
Elcom	Rusko podjetje Vassand iz St. Peterburga	Tehnološko je najnaprednejši med manjšimi konkurenti. Omogoča gradnjo sistemov večjih kapacitet. Sistem vzdrževanja je prilagojen operatorjem. Integriran ima manjši center za zaračunavanje. Ima relativno manjšo bazo instaliranih priključkov. Cenovno je ugodnejši.
Kvant-E	Kvant intercom iz Latvije.	Tehnološko je blizu razvitim sistemom. Za SI2000 zaostaja zelo malo. Omogoča gradnjo sistemov večjih kapacitet. Cenovno je ugodnejši. Ima dobro razvito blagovno znamko v državah SND. Zelo agresivno tržijo izdelek.
OMEGA	Rusko podjetje Raskat iz Moskve	Tehnološko je blizu razvitejšim sistemom. Omogoča gradnjo sistemov podobnih kapacitet kot SI2000. Cenovno je ugodnejši.
KVAZAR	Rusko podjetje Telstar iz St. Peterburga.	Tehnološko zaostaja. Omogoča gradnjo sistemov podobnih kapacitet kot SI2000. Cenovno je ugodnejši.
LAZURIT	Rusko podjetje Inteltech iz St. Peterburga.	Tehnološko je blizu razvitejšim sistemom. Omogoča gradnjo sistemov podobnih kapacitet kot SI2000. Sistem omogoča solidno podporo klicnim centrom. Cenovno je ugodnejši.
MULTICOM	Rusko podjetje SC Multicom iz St. Peterburga.	Tehnološko zelo zaostaja. Omogoča gradnjo sistemov manjših kapacitet v razredu do 200 priključkov. Cenovno je med najugodnejšimi.
PSC 96/384	Rusko CKB-SVIJAZ iz Moskve.	Tehnološko zaostaja. Omogoča gradnjo sistemov manjših kapacitet v razredu do 5000 priključkov. Cenovno je ugodnejši.

Vir: Access Networks in Russia: Market Estimations, 2000

Med malimi konkurenti je tehnološko najnaprednejši izdelek Elcom, KVANT-E je najprepoznavnejša blagovna znamka. Močno konkurenčnost pa je pričakovati še od izdelka Omega. Vsi sistemi nastopajo z nižjimi cenami od SI2000.

V podobnih tržnih segmentih nastopajo tudi ponudniki sistemov za velike kapacitete in sicer tako, da ruralna področja rešujejo z oddaljenimi enotami, ki imajo možnost lokalne komutacije.

Taka podjetja so Siemens, NEC, Italtel, Lucent Technologies, HUAWEY, NOKIA in Ericsson.

Strategija slednjih ni preveč uspešna iz naslednjih dveh razlogov. Prvi razlog je, da oddaljeni sistemi, četudi imajo lastno komutacijo, še vedno zahtevajo neko centralno enoto, ki pa je jedro sistemov za velike konfiguracije in zaradi tega visok strošek. Tak koncept se izplača le tam, kjer je centralni sistem že uporabljen in je potrebno obstoječemu omrežju priključiti le še kako ruralno ali primestno področje. Poleg tega pa tovrstne rešitve niso cenejše od manjših komutacijskih sistemov. Drugi razlog je, da kupci na ruralnih področjih v Rusiji želijo imeti svoj telekomunikacijski sistem saj ne želijo biti odvisni od večsto kilometrov oddaljenih centrov (Access Networks in Russia: Market Estimations, 2000).

4.4.2.5 Konkurenca pri telekomunikacijskih sistemih omrežij novih generacij

Novi konkurenti s svojim vstopom v panogo prispevajo k povečanju količine proizvodov in običajno k nižjim cenam le-teh na tržišču. Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo je pogojena z velikostjo ovir za vstop in pričakovanih reakcij obstoječih konkurentov (Porter, 1998, str. 7-16).

Novi konkurenti v panogo telekomunikacij prihajajo predvsem iz sveta računalništva in s pomočjo novih tehnologij in novih arhitektur telekomunikacijskih sistemov in omrežij poskušajo prevzeti del trga obstoječim ponudnikom telekomunikacijskih sistemov.

Med ponudniki omrežij novih generacij prednjačijo številna podjetja iz sveta računalništva ob boku z obstoječimi giganti telekomunikacij.

V tabeli 9 so navedeni najpomembnejši ponudniki tako imenovanih mehkih stikal. Med njimi so tudi nekateri dosedanja ponudniki telekomunikacijskih sistemov, ki ponujajo tako čisto računalniške rešitve kakor tudi posodobitve svojih klasičnih sistemov z novimi tehnologijami.

Iskratel vstopa v bodoča telekomunikacijska omrežja oz. NGN s svojim sistemom SI2000-V6, torej naslednikom obstoječega sistema SI2000-V5. Lastnosti novega sistema so prevzemanje novih tehnologij z razširjanjem in nadgradnjo svojega obstoječega sistema SI2000-V5.

Tabela 9: Ponudniki mehkih stikal (Softswitch Vendors)

Ponudnik	Ime sistema
Alcatel	Alcatel 1000
Cirpack	Linux Softswitch
Cisco	VSC
Clarent	NGN Softswitch
Convergent	ICServiceWorks/ICSG
ComGates Communications	CSSW-4000
CommWorks Corporation	CommWorks 4000
empowerTel	UCX
Gallery IP	Cassiopeia SS
GNP Computers	Continuant Softswitch
IPAXS	DataAXS
ipVerse	ControlSwitch
iTopia	Domain Manager/Softswitch
Italtel	iMSS
Lucent	Softswitch
NEC	CX6800
NetCentrex	NetCentrex Softswitch
NetSpeak	iTEL Call Manager
NexTone	iVANI
Nortel Networks	Communication Server 2000/3000
Nuera	ORCA SSC Softswitch
Sonus Networks	PSX6000 SoftSwitch InteligentIP Softswitch
Sphere	Sphericall
Syndeo	Syion 426
Tekelec	VXi Media Gateway Controller
Telcordia Technologies	Telcordia Call Agent
Telecom technologies	IntelligentIP
Tellabs	SALIX 7620 Softswitch
TELOS Technology	Sonata Wireless Soft Exchange
Tropico	Vectura
Unisphere Networks	SRX-3000
Vsys	Vsys Softswitch

Vira: Softswitch Vendors, 2001, The DAI perspective, vol. 44, 2002, str. 1409

Sicer pa je nabor podjetij, ki konkurirajo, izredno velik. Konkurenci SI2000-V6 predstavljajo pravzaprav vsi prej omenjeni sistemi in ponudniki, razen morda tistih, ki ciljajo na zelo velika telekomunikacijska omrežja, saj tam SI2000 zaradi svoje arhitekture zaenkrat ne more zadovoljiti potreb kupcev. Vsi sistemi ne konkurirajo v istih segmentih.

Nekateri, predvsem s strani novih konkurentov iz sveta računalništva, so predvsem konkurenčni za izgradnjo korporacijskih sistemov. Ti so direktni konkurenti Iskratelovemu IP-centreksu, ki predstavlja podobno ponudbo s strani ponudnika javnih telekomunikacijskih storitev.

Ekonomija obsega je zaenkrat v prid obstoječim konkurentom, saj tržišča, dovzetna za povsem nove arhitekturne rešitve v telekomunikacijah, niso dovolj velika za dobavo v zadostnih količinah. Hkrati pa gre v prid novim konkurentom to, da večino komponent uporabljajo tudi v panogah iz sveta računalništva, kjer pa obstaja ekonomija obsega.

Učinek hitre rasti potreb po podatkovnih omrežjih, ki bodo znotraj sebe omogočale tudi telefonijo, pomeni, da bo obstajala visoka ekonomija obsega določenih komponent telekomunikacijskih omrežij novih generacij. Eden glavnih stroškov predstavlja še vedno razvoj programske opreme, ki pa za svojo upravičenost zahteva dovolj velik ciljni tržni segment. Novi konkurentje to poskušajo rešiti s strategijo odprtih vmesnikov, torej vmesnikov, ki so dostopni različnim proizvajalcem programske opreme. Svoje platforme poskušajo standardizirati z namenom, da bi bile odprte za razvoj programske opreme različnih proizvajalcev. Tako bi zaradi sinergije različnih proizvajalcev programske opreme, ki bi vsak zase razvijali neodvisne aplikacije in jih ponudili trgu za platforme različnih proizvajalcev, hitro dobili dovolj poceni programsko opremo za telekomunikacijske sisteme v dovolj velikem obsegu, da bi se njen razvoj izplačal.

Glede diferenciacije izdelka so novi konkurenti v prednosti, saj lahko ponudijo povsem nove rešitve, medtem ko obstoječi konkurentje morajo ohraniti povezavo z obstoječimi sistemi. Zato pa to lahko nadoknadijo z dobrim poznavanjem kupcev, razvitimi servisnimi in prodajnimi mrežami ter večjo primernostjo evolutivnih rešitev.

Za investicije v nova telekomunikacijska omrežja je potreben ogromen kapital. Dejstvo, da se velike razvojne investicije morda ne bodo izplačale, silijo konkurente v razvoj manjših sistemov ali pa v strateška povezovanja. Načrtovanje zares velikih sistemov si lahko privoščijo le veliki, ki pa so običajno že obstoječi konkurenti v panogi telekomunikacij. Slednji s prevzemi ali drugačnimi oblikami strateškega povezovanja od novih konkurentov prevzemajo potrebna nova znanja in z njimi razvijajo nove telekomunikacijske sisteme. Od novih konkurentov je kapitalsko daleč najmočnejši CISCO, ki je tudi eden od najresnejših novih konkurentov.

Stroški prehoda kupca iz enega proizvoda na drugega so spet začasno v prid obstoječim konkurentom, saj prehod na drug telekomunikacijski sistem zahteva ponovno

izobraževanje osebja, vzdrževalcev, prekinitve v omrežju ob posodabljanju in tveganje pri doseganju ustrezne kakovosti storitve.

Distribucijske poti verjetno niso faktor, ki bi omejeval nove konkurente, so pa obstoječi konkurenti malo v prednosti zaradi svoje dosedanje prisotnosti v poslu in zaradi tega pridobljenih izkušenj.

Morda ni nepomembno omeniti tudi krivuljo izkušenj predvsem pri pisanju programske opreme v telekomunikacijah. Ne gre toliko za stroškovno učinkovitost, kakor za doseganje ustrezne stopnje kakovosti. Zahteve v telekomunikacijah so namreč precej višje kakor v računalništvu in zaradi tega so novi konkurenti v slabšem položaju.

4.4.2.6 Mobilna telefonija

Proizvode segmenta mobilne telefonije lahko obravnavamo kot najbližje substitute proizvodom segmenta fiksne telefonije. Končni uporabniki z vidika uporabnosti izbirajo med stacionarnim ali mobilnim telefonom, operaterji pa med telefonskim sistemom za fiksno ali mobilno telefonijo.

Mobilna telefonija določen segment končnih uporabnikov lahko povsem zadovolji pri zahtevi za prenos govora in s tem zmanjša potrebo po uporabi telefonskega priključka fiksne telefonskega omrežja.

Eden od možnih scenarijev tehnološkega razvoja je popolna nadomestitev žičnih telefonskih sistemov z brezžičnimi. Pri tem pa ne gre za nadomestitev fiksne omrežja z mobilnim. Gre za nadomestitev žic z brezžičnimi mediji, a še vedno gre za fiksne telefonske sisteme, kjer se s posameznim aparatom ali terminalom ni možno gibati z večjo hitrostjo in na večje razdalje.

Po drugi strani zaenkrat mobilna omrežja še ne omogočajo dovolj visokega pretoka podatkov za potrebe končnih uporabnikov, da bi imela možnost izpodriniti fiksna telefonska omrežja. tehnologija UMTS se trenutnim potrebam končnih uporabnikov zelo približa, vendar še ni dovolj razširjena in je zelo verjetno, da v bodoče ne bo zadostovala za vedno večje potrebe po pasovni širini.

Po ocenah nekaterih strokovnjakov naj bi prav mobilna telefonija vplivala na prestrukturiranje klasične fiksne telefonije in to v naslednjem desetletju v večji meri kot pojav NGN. V prihodnosti je možen scenarij povezave mobilnega in fiksne telefonskega omrežja v enotno omrežje.

Ocenimo lahko, da mobilna telefonija predstavlja konkurenco fiksnim telefonskim sistemom, vendar je malo verjetno, da bi jih povsem nadomestili.

4.4.3 Telekomunikacijski operaterji

Najpomembnejši kupci telekomunikacijskih sistemov so telekomunikacijski operaterji. Včasih so bili pretežno nacionalni operaterji, po nastopu deregulacije in po privatizaciji nacionalnih operaterjev pa so operaterji telekomunikacijskih sistemov v vse večji meri v zasebni lasti. Ne glede na lastništvo pa predstavljajo telekomunikacijski operaterji napram ponudnikom telekomunikacijskih sistemov in rešitev močne pogajalske partnerje.

Eden od razlogov za to je, da so koncentrirani in večkrat predstavljajo edinega možnega kupca na določenem geografskem segmentu. Na ceno telekomunikacijskih sistemov in rešitev so občutljivi, saj le-ta predstavlja zelo pomemben dejavnik v poslovnih izidih telekomunikacijskih operaterjev. Na ceno in kakovost so občutljivi in kupujejo selektivno.

Odločitve o nakupu se včasih vlečejo tudi več let. Pogojene so s številnimi birokratskimi postopki in preverjanji sistemov (A-testiranjem). Večkrat se po dolgotrajnem pogajanju izkaže, da kupec nima odobrenih dovolj velikih sredstev za investicijo v telefonske centrale. Predvsem nacionalni operaterji so odvisni od trenutne politične klime in deleža v proračunu. Privatni operaterji pa so odvisni od usmeritev svojih lastnikov in posojilodajalcev.

Ne glede na visoko stopnjo standardiziranosti telekomunikacijskih sistemov niso enostavno zamenljivi z izdelki konkurenčnega ponudnika. Potrebna izobraževanja in uvajanja dajejo boljše možnosti ponudnikom sistemov, ki jih telekomunikacijski operater že ima v omrežju. Seveda, se je z njimi zadovoljen.

Možnost vertikalne integracije telekomunikacijskih operaterjev s ponudniki sistemov in rešitev ni verjetna in tudi ne preveč smiselna. Glede dostopa do informacij so telekomunikacijski operaterji spet v prednosti, saj preko »tenderjev« in ponudb pridejo do informativnih cen različnih dobaviteljev. V splošnem so telekomunikacijski operaterji močan pogajalski partner in vsak zase predstavljajo kupca s svojimi lastnimi potrebami in vlogo. Razlikujemo lahko med novimi operaterji (CLEC – Competitive Local Exchange Carrier), ki so nastali kot posledica deregulacije, in obstoječimi ali bivšimi nacionalnimi operaterji (ILEC – Incumbent Local Exchange Carrier), ki so prisotni že vrsto let. Prvi so bistveno bolj dojemljivi za NGN. Po mnenju svetovalcev Gartner Group bodo prav ti

operaterji, predvsem pa operaterji v državah SND, najprej osvojili telekomunikacijska NGN.

Zadnje raziskave kažejo, da ILEC le skromno investirajo v NGN in se predvsem fokusirajo na uporabo obstoječe infrastrukture. Pričakujejo, da se bodo njihove investicije povrnile v obdobju 2-4 let. Odločajo se za postopne prehode v NGN, kjer pa je prvi odločujoči dejavnik ekonomičnost posamezne investicije. Večinoma so se njihove letne investicije v zadnjih letih zmanjšale za 10 % do 30 %, pričakuje pa se še nadaljnje zmanjševanje deleža investicij. Ne hitijo z uvajanjem mehkih stikal (softswitches) ali drugih gradnikov omrežja na podlagi IP-tehnologije. Razlogi za to so povečani stroški zaradi usposabljanja zaposlenih vzdrževalcev in prodajalcev. Ker gre za popolnoma nove tehnologije, ti stroški predstavljajo večjo oviro. Raje se odločajo za uvajanje širokopasovnih dostopov, vendar tudi tu stroški zaenkrat presegajo prihodke.

Novi konkurenčni operaterji (CLEC) so zaradi slabšega gospodarskega položaja doživeli hladen »tuš« in mnogi med njimi so se znašli v stečaju. Njihov slabši konkurenčni položaj ne predstavlja več take nevarnosti za obstoječe operaterje (ILEC) in jih ne sili več v intenzivna vlaganja v nove tehnologije (The DAI Perspective vol. 43, 2002, str. 94-97).

4.4.4 Dobavitelji

Dobavitelji uveljavljajo svojo moč z grožnjo zviševanja cen ali zmanjševanja kakovosti svojih izdelkov ali storitev. Močni dobavitelji tako lahko znižajo dobičkonosnost panoge, ki tega ne more nadoknaditi z zviševanjem svojih cen. (Porter, 1998, str. 27-29)

Dobavitelji v panogi telekomunikacij so:

- dobavitelji ohišij,
- dobavitelji elektronskih enot,
- dobavitelji integriranih vezij,
- dobavitelji kablov,
- dobavitelji telefonskih enot ter
- dobavitelji programske opreme.

Dobavitelji integriranih vezij so koncentrirani, vendar ne predstavljajo velike moči, saj so njihovi izdelki standardizirani in se uporabljajo tudi v drugih panogah. Tudi kadar gre za

integrirana vezja, izdelana po naročilu, je pogajalska moč dobaviteljev majhna, saj je veliko proizvajalcev, ki ta vezja lahko naredijo.

Hkrati pa je zaradi majhnih količin, s katerimi podjetje Iskratel nastopa na svojih trgih, pogajalska moč dobaviteljev elektronskih komponent večja in Iskratel težko dosega ugodne nabavne cene.

Ostali dobavitelji so običajno vezani na kupca in zaradi tega ne predstavljajo kake večje pogajalske moči, razen grožnje, da v celoti preidejo na dobavitelja v drugi panogi. Zaradi hitrega razvoja tehnologije morajo dobavitelji stalno prilagajati svoje izdelke in se soočati z morebitnimi substituti.

Med dobavitelji ne smemo pozabiti na delojemalce. Pri njih je zelo pomemben faktor moči stopnja organiziranosti. Solidno organiziran sindikat je eden od virov moči delojemalcev. Pomemben faktor pri delojemalcih v panogi telekomunikacij je prisotnost ustrezne delovne sile na trgu. Slovenija bi zaradi majhnega števila strokovnjakov s področja telekomunikacij, kar je morda tudi posledica neustrezne izobraževalne politike, hitro postala bazen, v katerem bi bilo telekomunikacijsko podjetje prej ali slej omejeno v svoji rasti.

Dobavitelji programske opreme pa so lahko zelo močni, saj je od njihovih storitev odvisna kakovost končnega izdelka. To velja seveda le, kadar gre za programsko opremo, ki je nujno potrebna za delovanje sistema in je za sistem specifična. Pri pomožni programski opremi ali raznih aplikacijah, ki so običajno prilagojene standardnim protokolom, dobavitelji običajno ne predstavljajo močnega pogajalskega partnerja, ker jih je vedno možno poiskati drugje.

4.4.5 Države in njihova politika

4.4.5.1 Vpliv državnih politik

Državna politika je lahko ovira za vstop novih konkurentov v panogo. Država lahko omeji nastopanje v posamezni panogi. Posameznim podjetjem lahko da koncesijo za dejavnost ali pa prepove vstop v panogo, na primer tujcem (Porter, 1998, str. 13).

V nekaterih državah je država lastnik ali vsaj večinski lastnik telekomunikacijskih operaterjev. V teh državah, kamor zaenkrat še vedno sodi tudi Slovenija, je vpliv politike neizbežen. Država lahko postavlja pogoje prodaje telekomunikacijske opreme končnim uporabnikom, določa cene in vpliva na velikost investicij.

Zaradi deregulacije v telekomunikacijah se vpliv državnih politik zmanjšuje. V Zahodni Evropi so države prisiljene odpirati svoje trge navzven in ne smejo dopuščati monopolov in dajati prednost določenim proizvajalcem. Vzhodna Evropa še vedno zaostaja pri liberalizaciji trga telekomunikacij, vendar smo pred tem, da bodo vsi trgi dokaj odprti za ponudnike javnih telefonskih sistemov.

V nekaterih državah Vzhodne Evrope ima državna politika sicer vpliv na vstopanje konkurentov, vendar ti vplivi niso javni oziroma o njih ni uradnih podatkov. Gre predvsem za podkupljivost državnih uradnikov v nekaterih državah. V prednosti so torej obstoječi konkurenti. Za prisotnost v nekaterih državah SND, predvsem v Rusiji, je pomembno pridobiti status domačega proizvajalca.

4.4.5.2 Razvitost posameznih držav

Razvite države razpolagajo po eni strani z veliko več denarja, ki ga utegnejo nameniti telekomunikacijam, po drugi strani pa že imajo dokaj visoko gostoto telefonskih priključkov in zaradi tega ni pričakovati razširitev omrežij. Značilnost razvitejših držav so tudi nižje cene telefonskih priključkov kot posledica konkurence v preteklosti in zmanjševanja povpraševanja.

V tabeli 10 je prikazana rast gostote telefonskih priključkov v nekaterih državah med leti 1990 in 1998. Med privlačnimi novimi trgi podjetja Iskratel so vsekakor države s skromnejšo gostoto telefonskih priključkov, saj lahko pričakujemo večje investicije v nove priključke v prihodnosti.

4.4.6 Družba

Telekomunikacije so ena od panog, ki je s svojim razvojem najbolj okarakterizirala zadnje desetletje dvajsetega stoletja. Omogoča infrastrukturo, ki je v dobi informatike nepogrešljiva tako za gospodarstvo kakor tudi za celotno družbo. Brezžične komunikacije povečujejo fleksibilnost uporabnikov, internet omogoča dostop do informacij vsakomur ne glede na njegovo lokacijo, sodobne storitve v telekomunikacijah pa omogočajo povsem nove pristope do delovnih mest, kakršni so recimo delo na domu ali deljena delovna mesta.

V razvitih družbah običajno namenjajo velika sredstva za izgradnjo in posodabljanje informacijske infrastrukture. Gre za enega od elementov konkurenčnosti nacionalnega gospodarstva. Slovenija je svoje omrežje fiksne telefonije že v celoti digitalizirala in posodobila. Po deležu mobilnih uporabnikov je med vodilnimi v Evropi. Tudi pri

ponujanju modernih telekomunikacijskih storitev, kot so širokopasovni dostop (ADSL) in prenos govora preko paketnega omrežja, Slovenija ne zaostaja bistveno za razvitimi državami.

Moderna delovna mesta bodo vse bolj odvisna od ustrezne telekomunikacijske infrastrukture, saj bo ta omogočala večji pretok informacij, ustrežnejše izkoriščen delovni čas, večjo dosegljivost uporabnikov za klice, cenejša delovna mesta zaradi možnosti delitve delovnih mest in dela na domu ter druge pridobitve.

Tabela 10: Gostota telefonskih priključkov v izbranih državah med leti 1990 in 1998
(v priključkih na 100 prebivalcev)

Država \ Leto	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Avstrija	41,76	42,90	43,92	44,80	45,98	47,18	48,41	49,18	49,13
Nemčija	44,08	43,85	43,74	45,49	47,58	51,33	53,77	55,08	56,72
Italija	38,76	40,65	41,70	42,36	42,85	43,33	44,02	44,80	45,31
Velika Britanija	44,82	43,23	44,07	46,97	48,56	50,25	52,19	54,16	55,69
Združene Države Amerike	56,13	55,18	54,46	57,39	58,88	60,73	62,18	64,37	66,10
Rusija	13,99	15,04	15,41	15,85	16,29	16,91	17,57	19,17	19,71
Belorusija	15,34	16,29	16,92	17,51	18,33	19,18	20,79	22,56	24,26
Ukrajina	14,53	14,14	13,56	14,99	15,54	16,09	18,09	18,46	19,07
Gruzija	10,51	10,20	9,89	10,49	9,68	10,23	10,46	11,34	11,55
Poljska	8,23	8,64	9,32	11,48	12,99	14,84	16,91	19,43	22,76
Češka	15,76	16,57	17,62	19,09	21,06	23,65	27,31	31,84	36,39
Slovaška	13,52	14,39	15,46	16,73	18,74	20,84	23,17	25,89	28,63
Jugoslavija (Srbija in Črna gora)	16,56	17,15	17,96	18,20	18,76	19,15	19,69	20,58	21,81
Albanija	1,23	1,27	1,33	1,24	1,17	1,17	1,74	2,33	3,05
Argentina	9,31	9,50	10,76	11,76	13,68	15,91	17,38	18,78	19,74
Braziliya	6,18	6,50	6,85	7,26	7,46	7,98	8,51	9,57	10,66
Indija	0,60	0,67	0,77	0,89	1,07	1,29	1,55	1,86	2,20
Romunija	10,19	10,54	11,28	11,44	12,34	13,09	14,05	15,31	16,24
Moldavija	10,64	11,41	11,75	12,04	12,55	13,02	13,70	14,40	15,02
Iran	4,01	4,40	5,24	6,15	7,21	8,30	9,28	10,12	11,18
Irak	3,73	3,64	3,55	3,50	3,44	3,36	3,28	3,19	3,10
Pakistan	0,75	0,96	1,04	1,24	1,45	1,63	1,77	1,83	1,89
Nigerija	0,30	0,30	0,32	0,34	0,36	0,39	0,40	0,38	0,38
Kenija	0,76	0,82	0,82	0,76	0,78	0,84	0,89	0,92	0,99
Slovenija	21,11	22,92	24,77	26,52	29,02	30,93	33,41	36,40	37,98

Vir: Yearbook of statistics, 2000, str. 13-189

4.4.7 Interesne skupine

Med interesnimi skupinami, ki nastopajo v panogi telekomunikacij, bi izpostavil naslednje:

- nacionalne telekomunikacijske operaterje,
- nove telekomunikacijske operaterje,

- dosedanje velike ponudnike telekomunikacijskih sistemov in rešitev,
- dosedanje manjše ponudnike telekomunikacijskih sistemov in rešitev in
- ponudnike telekomunikacijskih sistemov in rešitev iz sveta računalništva.

Interes nacionalnih telekomunikacijskih operaterjev je zadržati čim večji del svojih obstoječih trgov. Iz nacionalnih operaterjev se vse bolj spreminjajo v internacionalne. Pogoste so združitve ali prevzemi. Namen združitve je predvsem povečati svoje konkurenčne prednosti zaradi večjega trga, ekonomije obsega in boljših pogajalskih izhodišč z dobavitelji. Pri prodorih dosedanjih nacionalnih operaterjev na tržišča sosednjih držav je smotrna uporaba novih tehnologij v telekomunikacijah oziroma uporaba omrežij novih generacij.

Novi telekomunikacijski operaterji poskušajo prevzeti del trga obstoječim nacionalnim operaterjem. Poskušajo izkoristiti dokaj visoke cene v mednarodni telefoniji ter lažji prehod na nove tehnologije. Novi operaterji običajno ne prevzamejo velikega trga obstoječim operaterjem. Izjema so morda novi operaterji v telekomunikacijsko manj razvitih državah, kot je na primer Rusija, kjer izkoristijo možnost potencialne velike rasti panoge in zaradi tega hitreje zrastejo. Novi operaterji so največkrat ponudniki obstoječih sistemov kableske televizije, ponudniki internetnih storitev ali večje korporacije z zgrajenim privatnim omrežjem, ki ga lahko hitro ponudijo tudi za potrebe javne telefonije.

Interes velikih ponudnikov telekomunikacijskih sistemov in rešitev, kot so Siemens, Alcatel, Nortel, Lucent, Ericsson je obdržati svoje obstoječe kupce in preprečiti, da večji delež prevzamejo ponudniki iz sveta računalništva. Z osvajanjem novih tehnologij iz sveta računalništva, tudi s pomočjo prevzemov novih konkurentov, si poskušajo zagotoviti svoj delež tudi v novih razmerah.

Interes malih ponudnikov telekomunikacijskih sistemov in rešitev, kot je tudi Iskratel, je predvsem obdržati svoje tržne niše, preprečiti, da vanje prodrejo novi konkurenti in morda poskusiti z uporabo sistemov, zgrajenih z novimi tehnologijami, pridobiti tudi delež v novih tržnih segmentih.

Ponudniki sistemov in rešitev iz sveta računalništva, kjer je najbolj opazen Cisco, poskušajo vplivati na operaterje, da preidejo na telekomunikacijske sisteme novih generacij in s tem omogočijo novim konkurentom, da si vzamejo svoj del trga. Zaenkrat so novi konkurenti uspešni predvsem pri napadanju trga zasebnih telekomunikacijskih sistemov, saj je tam najlažje uveljaviti novosti.

5 SWOT analiza podjetja

Namen tega poglavja je analizirati prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti in izdelati SWOT matriko, kjer se med seboj zoperstavijo priložnosti in nevarnosti na eni strani ter prednosti in slabosti podjetja na drugi strani. Taka matrika je osnova za ugotavljanje strateških zmožnosti podjetja oziroma načina, s katerim se podjetje lahko sooči s spremembami v zunanjem okolju.

V tem poglavju najprej analiziram prednosti in slabosti podjetja. Potem povzamem ugotovitve iz analize okolja in ocenim njihov vpliv na posamezne podstrukture podjetja oziroma ocenim priložnosti in nevarnosti. Na koncu poglavja so zbrane najpomembnejše prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, iz katerih kasneje izdelam SWOT matriko in razvijem poslovne strategije.

5.1 Ocena prednosti in slabosti podjetja

Ocene prednosti in slabosti podjetja so izvedene na podlagi ocen posameznih lastnosti podjetja oziroma njegovih podstruktur. Ocenjevanje je izvedeno bodisi z intervjuvanjem posameznikov, ki so zaposleni v različnih delih podjetja na različnih vodstvenih nivojih, bodisi s kvantitativnim in kvalitativnim ocenjevanjem informacij o podjetju.

5.1.1 Podstruktura proizvoda

Strateško poslovno področje fiksni telekomunikacijski sistemi SI2000 ima v prodajnem programu kot svoj glavni izdelek telekomunikacijski sistem SI2000.

Telekomunikacijski sistem SI2000 je digitalno stikalo z integriranimi storitvami oziroma digitalna telefonska centrala. Sistem SI2000 spada med najmodernejše telefonske centrale z uporabljenno tehnologijo ISDN.

Sistem SI2000 se lahko uporabi tako za izgradnjo javnih kot tudi zasebnih oziroma specialnih telekomunikacijskih omrežij. Sestavljen je iz komutacijskega vozlišča, dostopovnega vozlišča, sistema upravljanja in nadziranja ter sistema napajanja. Vsi ti elementi lahko nastopajo tudi kot samostojen proizvod na trgu. Komutacijsko vozlišče in dostopovno vozlišče se z okolico oziroma sistemi drugih proizvajalcev lahko povezujeta preko standardnih vmesnikov in signalizacij.

Komutacijsko vozlišče nastopa v dveh platformah in sicer v platformi, ki omogoča priključevanje do 4000 naročniških priključkov, ki se lahko priključijo direktno na komutacijsko vozlišče ali preko dostopovnih vozlišč, in v platformi, ki omogoča priključevanju do 40.000 naročniških priključkov, ki se lahko priključijo le preko dostopovnih vozlišč. Dostopovno vozlišče omogoča priključevanje do 640 naročniških priključkov oziroma do 704 naročniške priključke, kadar nima podvojene procesorske naprave. Nanj je možno priključevati hkrati priključke ISDN, POTS in ADSL. S komutacijskim vozliščem pa se povezuje preko do največ 32 prenosnikov, ki zmorejo prenesti informacije s hitrostjo 2 Mb/s.

Programska oprema večjega in manjšega komutacijskega vozlišča je kompatibilna in omogoča enako funkcionalnost na obeh sistemih.

Arhitektura sistema omogoča enostavno vključevanje novih tehnologij, kot so širokopasovni dostopi (ADSL, SDSL in drugi) ali IP-naročniški priključki.

Navedeno telefonsko centralo ponujamo kot SI2000-V5 oziroma sistem SI2000 verzije 5. Na terenu obstajajo tudi sistemi SI2000-V4 in SI2000-V3, ki predstavljajo telekomunikacijske sisteme SI2000, zgrajene na podlagi starejših tehnologij. Ti sistemi so bili v prodajnem programu Iskratela v preteklosti, sedaj pa niso več niti v redni proizvodnji in prodajnem programu podjetja niti v vzdrževanju. Sistem SI2000-V5 je načrtovan tako, da lahko nadgradi starejše sisteme SI2000-V4 in SI2000-V3 z uporabo dela njihove opreme. Ta lastnost omogoča nižje investicije v posodabljanje omrežij s strani kupcev, ki so že v preteklosti kupovali sisteme SI2000.

Vzporedno poteka tudi razvoj sistema SI2000-V6, ki predstavlja telekomunikacijski sistem, zgrajen na osnovi novih tehnologij (VoIP, H.323, SIP, MGCP, MEGACO, ...) oziroma na osnovi podatkovnih prenosov. Ta sistem je načrtovan tako, da je sistem SI2000-V5 mogoče enostavno dograditi in evolutivno preiti v SI2000-V6 oziroma z njim graditi omrežja NGN.

Ta lastnost je zelo pomembna za kupce, ki se danes odločajo za investicije v telekomunikacijska omrežja, pa si ne bi radi zaprli prehoda svojih omrežij v omrežja NGN.

Pomembna lastnost sistema je tudi centralni nadzor in upravljanje sistema. Z istim sistemom za upravljanje in nadzor je možno upravljati in nadzirati vse elemente omrežja, vključno s tistimi, ki so integrirani v sistem SI2000 ali v telekomunikacijsko omrežje in so jih proizvedli drugi proizvajalci.

Platforma za manjše komutacijsko vozlišče je enaka kot za dostopovno vozlišče. Ta lastnost omogoča ohranitev in ponovno uporabo vse opreme, kadar se kupec odloči, da manjši sistem zamenja z večjim. SI2000 tako omogoča visoko skalabilnost in skoraj linearno rast investicije glede na število naročniških priključkov sistema.

Sistem SI2000-V5 je zaradi navedenih lastnosti prilagojen uporabnikom na ruralnih in primestnih področjih. Na teh področjih se pojavljajo potrebe po manjših in srednjevelikih sistemih.

Z naborom funkcionalnosti in glede zanesljivosti sistem SI2000 zaostaja za sistemi konkurentov, ki so vodilni v panogi, kot so Alcatel, Ericsson, Siemens, Lucent in Nortel. Sistem SI2000 prav tako ne omogoča povezovanje v IN (inteligentna omrežja), kar omogočajo sistemi večine pomembnejše konkurence. Sistem SI2000 omogoča ponudbo zelo visokega nabora številnih signalizacij, ki so specifične za omrežja v državah SND, in vsebuje sistem legalnega nadzorovanja, kakršnega zahtevajo države SND, predvsem Rusija.

Iz tabele 11 je razvidno, da program SI2000 dosega rast v prodaji tako količinsko kakor tudi po vrednosti. Iz navedenih podatkov lahko sklepamo, da gre za konkurenčen izdelek.

Tabela 11: Realizacija prodaje SI2000 v letih 2000 in 2001 in plan prodaje za leto 2002

Postavka	Realizacija prodaje v letu 2000	Realizacija prodaje v letu 2001	Plan prodaje za leto 2002	Indeks prodaje 2001/2000	Indeks plan prodaje za leto 2002 in realizacija prodaje leta 2001
SI2000 prodaja v tisoč EUR	52,186	69,696	62,672	133 %	90 %
SI2000 prodaja v priključkih	519,798	730,088	827,582	140 %	113 %
Povprečna prodaja po priključku v EUR*	100,1	95,4	75,7	95 %	79 %

Vir: Poslovne informacije Iskratel, 2002

*Podatek ne pomeni prodajne cene priključka, saj so v prihodke od prodaje vključene tudi nadgradnje z novejšo programsko opremo. Prodajna cena priključka je dejansko nižja in je predmet pogajanj s posameznimi kupci, zato je tu ne bom navajal. Dejstvo, ki pa ga je potrebno navesti, pa je trenutni trend zniževanja prodajnih cen za več kot 10 % letno.

Pomembna konkurenčna prednost izdelka je tudi baza že instaliranih sistemov. V poglavju 4.4.2.2 so opisane razmere glede instalirane baze sistemov pri konkurenci in sistemov SI2000 podjetja Iskratel. Iz tabele 5 je razvidno, da se Iskratel ne more meriti z najmočnejšimi konkurenti po številčnem obsegu instalirani priključkov.

Kljub temu pa trije milijoni priključkov predstavljajo na trgih, kjer so inštalirani, konkurenčno prednost pred večino novih konkurentov.

Hkrati pa je opazno alarmantno zniževanje prodajnih cen po priključku, ki je enota za obravnavani sistem. Slednje je posledica zaostrene konkurence in zmanjševanja investicij v telekomunikacijsko opremo.

Analiza konkurence je opisana v poglavju 4.4.2. Pojava, ki sta zelo zaostрила tekmovalnost konkurentov, sta nastop podjetij s področja računalništva v telekomunikacijah ter nastop cenovno ugodnejših podjetij s Kitajske.

Na podlagi zgoraj navedenih dejstev lahko zaključimo naslednje:

Splošna funkcionalnost izdelka je ustrezna, ni pa v stiku z vodilnimi v panogi. Sistem SI2000 je bolje prilagojen določenim ciljnim kupcem, kar mu daje prednost pred konkurenco pri teh ciljnih kupcih. Sistem je diverzificiran glede na kapacitete sistema in prilagojenost za javna ali zasebna telefonska omrežja. Kakovost samega sistema je zadovoljiva, ne predstavlja pa prednosti pred konkurenco. Sistem SI2000 sledi tehnološkim spremembam in ponuja potencialnim kupcem vizijo bodočih telekomunikacijskih omrežij.

Na osnovi vseh teh ocen je v tabeli 12 narejena skupna ocena podstrukture izdelka strateškega poslovnega področja, ki kaže na povprečnost te podstrukture.

5.1.2 Tehnološko razvojna podstruktura

Sistem SI2000 je v osnovi sestavljen iz strojnih komponent ter iz programske opreme. Strojne komponente so bodisi lasten proizvod ali pa so v sistem integrirane komponente dobaviteljev. Podobno velja za programsko opremo, ki je sicer v velikem delu lastna ali proizvedena pogodbeno pri partnerjih po lastnih specifikacijah, večkrat pa je prisotna tudi integrirana oprema različnih dobaviteljev.

Proces izdelave sistema SI2000 vsebuje torej tako proizvodnjo lastnih strojnih komponent ter proizvodnjo lastne programske opreme. Proizvodnja strojnih komponent se vrši v hčerinskem podjetju Iskraelektronics, ki je v celoti v lasti podjetja Iskratel.

Tabela 12 : Ocena prednosti in slabosti podstrukture izdelka

Kazalnik	Ocena					Opombe
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Rast prodaje v številu priključkov		X				Posledica povečanega povpraševanja na trgih, kjer je Iskratel prisoten.
Rast prihodka od prodaje		X				Del prihodka je dosežen s prodajo nadgrajenij programske opreme.
Trend zniževanja prodajnih cen					X	Posledica predvsem ostre konkurence in zmanjševanja investicij v telekomunikacije.
Splošna funkcionalnost izdelka			X			Funkcionalnost je boljša od konkurenčnih izdelkov za omrežja z manjšimi konfiguracijami. Funkcionalnost ne ustreza zahtevam pozicije mednarodne centrale in je slabša kot pri konkurenčnih izdelkih za večje sisteme.
Tehnološka sodobnost izdelka		X				Sledi vsem najpomembnejšim tehnološkim trendom in zagotavlja evolutiven prehod v sisteme za omrežja NGN.
Kakovost izdelka			X			Razpoložljivost in zanesljivost sta na še sprejemljivi meji.
Ustreznost izdelka za omrežja z več deset tisoč priključki in pomembnejšim hierarhičnim mestom v omrežju.				X		Omejitev sistema je 40.000 naročnikov, tipične IN-storitve se ponujajo preko drugih rešitev.
Ustreznost izdelka za omrežja z nekaj tisoč priključki in za ruralna področja	X					Med funkcionalno najbogatejšimi v tem razredu. Sistem je stroškovno optimiziran za take konfiguracije in je prilagojen razmeram na ruralnih področjih.
Ustreznost izdelka za sistem z nekaj sto naročniki.				X		Izdelek je za ta razred stroškovno neoptimiziran in zaradi tega cenovno ni konkurenčen.
Diverzifikacija izdelka	X					Praktično enak sistem je uporaben za privatna in javna telekomunikacijska omrežja; zaradi implementiranih številnih signalizacij omogoča podporo številnim tržnim različicam.
Instalirana baza priključkov			X			Močnejši konkurentje so v precejšnji prednosti. Na trgih, kjer je Iskratel prisoten v preteklosti, pa predstavlja ta element za SI2000 določeno prednost.
Konkurenca					X	Kitajska podjetja so zaradi ekonomije obsega na lastnem trgu cenovno zelo konkurenčna. Močan prodor podjetij iz domene računalništva na čelu s podjetjem Cisco. Konkurenca se zastruje tudi zaradi manjšega obsega investicij v telekomunikacije.
Skupna ocena			X			

Proces izdelave sistema SI2000 oziroma njegovih tržnih različic poteka zelo poenostavljeno približno tako, kot je nakazano na sliki 17. V procesu planiranja izdelka so zajete analize potreb kupcev v obliki tržnih analiz, analiz konkurence in analiz novih tehnologij. Na podlagi ocene poslovne priložnosti se odobri razvoj novega izdelka.

Izdelek je lahko nova izvedenka programske ali strojne opreme, tržna različica osnovnega izdelka ali funkcionalno povsem nov izdelek. Nova izvedenka programske ali strojne opreme je običajno posledica odpravljanja pomanjkljivosti obstoječega izdelka in zadovoljevanja novih zahtev ali ugotovljenih potreb kupca. Tržna različica osnovnega izdelka vsebuje spremembe v programski ali strojni opremi zaradi specifičnih zahtev posameznega tržišča ali posameznega kupca. Potreba po funkcionalno povsem novem izdelku je običajno posledica pojava novih tehnologij, ki omogočajo ponujanje nekega novega načina izkoriščanja telekomunikacijskega sistema.

Slika 17: Proces izdelave sistema SI2000



Vir: Organizacijsko-tehnični poslovnik razvoja, 1994

Razvoj programske in strojne opreme potekata vzporedno. Podjetje Iskratel neredko odda del svojih razvojnih potreb (outsourcing) drugim podjetjem. To so lahko mešana podjetja, kot sta Monis v Ukrajini ali Uraltel v Rusiji, ali povsem neodvisno podjetje, ki ima ustrezne vire za zadovoljitev zahtev po razvoju. Velika večina razvoja tako programske kakor strojne opreme je opravljena v podjetju Iskratel.

Proces integracije poskrbi za preverjanje ustreznosti programske in strojne opreme ko se gradniki, ki so se do tedaj razvijali ločeno, povežejo med seboj. Gradniki programske opreme so v grobem aplikativna programska oprema, sistemska programska oprema, programska oprema za protokole in diagnostiko, programska oprema za upravljanje in obdelavo podatkov ter podatkovna skladišča. Strojno opremo tvorijo številne komponente od centralnih enot, napajanja, naročniških enot, prenosniških enot in številnih drugih enot. Proces verifikacije poskrbi za preverjanje dokončne ustreznosti izdelka glede predpisov, standardov, same specifikacije izdelka in pojavljanja napak na sistemu.

Izdelava programskih paketov je proces, ki običajno poteka vzporedno s procesom verifikacije in je zaključen pred dokončnim poročilom o ustreznosti izdelka. Kasneje gre le

za razširjanje paketa na objektih. Proizvodnja strojnih komponent pa poteka v odvisnosti od naročil in se lahko začne, ko je razvoj strojne opreme končan. Sledi nabava večjih količin komponent, kar je pogojeno s prodajnimi plani. Proizvodnja poskrbi za vhodno kontrolo nabavljenih komponent. Vso proizvodnjo strojnih komponent za potrebe podjetja Iskratel opravlja njegovo hčerinsko podjetje Iskra Electronics, ki je v celoti v lasti matičnega podjetja.

Telekomunikacijski sistemi SI2000 se dokončno integrirajo šele na terenu pri kupcu. Na platformo iz strojnih komponent se nazadnje naloži pripadajoča programska oprema, po administrativnih postopkih oživljanja sistema se sistem lahko vključi v omrežje. Za integracijo na terenu je zadolženo servisno področje.

Po vključitvi v omrežje sledi proces vzdrževanja izdelka, ki zajema ugotavljanje in odpravljanje pomanjkljivosti na izdelku. Posledica slednjega so običajno nove izdaje programske ali strojne opreme.

V procesu planiranja izdelka je morda največja slabost pozno ugotavljanje nekaterih kupčevih interesov. Skoraj redna oblika razvojnega procesa je uvajanje poznih zahtev, ki se uvedejo šele sredi že začetega razvojnega cikla. To je po eni strani moteče, saj podaljša razvojne roke in poveča predvidene vložke. Predvideni vložki se neredko zaradi tega povečajo več, kot če bi bila funkcionalnost pravočasno planirana. Po drugi strani pa je tak način dela tudi velika prednost podjetja, ki je sposobno relativno hitro odreagirati na porajajoče se zahteve. Primerjava med razvojem programske opreme za sistem EWSD podjetja Siemens, kjer v razvojnem procesu praktično ni možnih odstopanj od specifikacije izdelka do njegovega plasmaja na tržišče in razvojem programske opreme za sistem SI2000, kjer je možno nekatere kasne zahteve vnesti tudi v nekaj tedenskih ali nekaj mesečnih rokih, kaže na večjo fleksibilnost razvoja sistema SI2000 in s tem tudi večjo možnost za zadovoljevanje določenih potreb kupcev. Morda so večja pomanjkljivost razvoja SI2000 številne tržne različice, ki vsaka zase predstavljajo dodaten razvojni vložek, predvsem pa zahtevajo vložke, ki neposredno ne doprinesejo k večji funkcionalnosti izdelka. Za primerjavo: podjetje Siemens producira številne tržne različice že vnaprej ne glede na to, ali bo njihov izdelek dejansko zaživel na tem trgu. Siemens je v to prisiljen zaradi relativno togega razvojnega cikla. Bistvena razlika med razvojem tržnih različic podjetja Siemens in Iskratela je v realizaciji prodaje na trgih. Medtem ko Siemens proda svoj izdelek na večino trgov, za katere razvija različice vnaprej, je Iskratel predvsem odvisen od prodaje na določenih trgih.

Primerjava potrebnih vložkov za razvoj programske opreme med razvojem EWSD in SI2000 kaže na to, da je učinkovitost razvoja v Iskratel precej večja. Slednja trditev je osnovana na osebnih opažanjih razvoja primerljivih funkcionalnosti obeh sistemov ter na subjektivnih ocenah sodelavcev podjetja Iskratel. Večja učinkovitost v podjetju Iskratel je razumljiva, če upoštevamo, da gre za številčno manjšo ekipo v razvojni enoti. S povečanjem števila sodelavcev v razvojni enoti se namreč učinkovitost posameznika v njej zmanjšuje, kar je posledica večjih vložkov v koordinacijo in dokumentiranje ter manjše motivacije zaradi manjšega poenotenja s končnim izdelkom.

Podobna ugotovitev velja za razvoj strojne opreme. Primerjava s podjetjem Siemens kaže, da je razvoj sistema SI2000 bolj fleksibilen, saj je potreben krajši čas za izdelavo nove strojne komponente, in da je bolj učinkovit, saj so potrebni vložki manjši. Primerjava je zopet osnovana na podlagi osebnih ocen tistih, ki poznajo razmere v obeh podjetjih.

Primerjave v učinkovitosti in kakovosti razvoja programske in strojne opreme z drugimi podjetji sorodnih panog nimam, vendar sklepam, da so razmerja podobna kot v primerjavi s podjetjem Siemens.

Za proces integracije in verifikacije je značilen manjši delež uporabe virov glede na delež, ki ga ta del procesa zaseda v primerljivem podjetju Siemens. Posledica je slabša kakovost izdelka, ki se kaže v slabši stabilnosti in večjem deležu napak, ki se odkrijejo šele na terenu oziroma v mrežo vključenem objektu.

Največja slabost proizvodnje strojne opreme je v malem obsegu proizvodnje posameznih komponent. Posledično so nabavne vrednosti, fiksni proizvodni stroški po izdelku in zaradi slabše krivulje učenja tudi nekateri variabilni stroški višji od stroškov konkurence. Direktna stroškovna primerjava s konkurenco ne obstaja. Zgoraj navedene zaključke je moč izluščiti iz ekonomskih zakonitosti in primerjave z lastnimi cenami sistema EWSD, ki ga podjetje Iskratel tudi trži. Manjše proizvodne količine posledično prinašajo tudi višje nabavne cene nekaterih sestavnih delov izdelkov

Strošek izdelave programskega paketa predstavlja neznameniten delež v okviru celotnih stroškov, zato ga ni smiselno obravnavati. Pomembnejša je sposobnost zelo hitre izdelave novih programskih paketov. Izdelava novega programskega paketa za sistem EWSD podjetja Siemens traja več dni in je običajno planirana za več mesecev naprej, izdelava programskega paketa za SI2000 pa je izvedena v nekaj urah in jo je moč izvesti na zahtevo. Res pa je, da sistem EWSD za odpravljanje napak na terenu in tudi za uvajanje manjših novih funkcionalnosti uporablja princip programskih krp, ki jih je moč hitro

izdelati in distribuirati po terenu. Sistem SI2000 pa tega principa ne pozna, kar zmanjšuje fleksibilnost pri odpravljanju napak s terena.

Velika prednost je zmožnost uporabe enakih komponent programske opreme in tudi strojne opreme za številne tržne različice ter tudi za izvedenke sistema za manjše ali večje konfiguracije. Ista ugotovitev velja tudi za izvedenke za specialna in privatna omrežja. Veliko pomembnejših konkurentov (Siemens, Alcatel, Ericsson, Lucent, Nortel,...) namreč nastopa z različnimi sistemi za javna omrežja, kjer običajno nastopajo s sistemi za večje konfiguracije, in za privatna omrežja, kjer običajno nastopajo s sistemi za manjše konfiguracije. Iskratel lahko pri izdelavi sistema SI2000 računa na uveljavitev ekonomije razpona zaradi sinergičnih učinkov pri izdelavi sistemov za privatna in javna omrežja ter sinergičnih učinkov pri izdelavi sistemov za majhne in srednje velike kapacitete. Podjetje lahko izkorišča ekonomijo razpona tudi, kadar nima možnosti izkoriščati ekonomijo obsega (Pindyck, 2001, str. 231).

Razvejana servisna služba, ki opravlja integracijo sistema na terenu in sodeluje pri vzdrževanju, je pomembna prednost na tržiščih SND in v Sloveniji. Hkrati je odsotnost take mreže na novih tržiščih, kamor bi Iskratel rad prodrl, velika slabost.

Zelo pomembna prednost razvojne podstrukture je po moji oceni poznavanje specifičnih tehničnih zahtev trgov SND, zaradi česar je prilagoditev sistemov SI2000 na te tehnične zahteve hitrejša. Poznavanje trgov je posledica dolgoletne prisotnosti na teh trgih.

Podjetje je pridobilo certifikat o skladnosti s standardom kakovosti ISO9001, kar pomeni, da so procesi, ki se odvijajo v podjetju, dovolj kakovostno usklajeni in nadzorovani.

Na osnovi navedene ocene je v tabeli 13 narejena celovita ocena tehnološko razvojne podstrukture relevantnega strateškega poslovnega področja Iskratela, ki kaže, da je ta podstruktura dobra.

5.1.3 Tržna podstruktura

Sistem SI2000 se prodaja na številnih trgih, vendar večino prihodka doseže na trgih držav SND. Slovenski trg s približno 50 priključki na 100 prebivalcev sodi med razvitejše svetovne trge. Iskratel ta trg pokriva v celoti. Pričakovati je zmanjševanje obsega poslovanja na domačem trgu. Razlog za večji obseg poslovanja na domačem trgu v preteklosti je bila poslovna odločitev Telekoma Slovenije o posodobitvi omrežja. Sedaj je posodobitev dokončana in je precej manj možnosti za prodajo novih fiksnih telefonskih

priključkov. Prihodek s tega trga je možen predvsem v prodaji nadgradenj programske opreme.

Tabela 13 : Ocena prednosti in slabosti tehnološko razvojne podstrukture

Kazalnik	Ocena					Opombe
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Učinkovitost in usposobljenost razvojnih oddelkov	X					Primerjava s podjetjem Siemens kaže na višjo učinkovitost.
Učinkovitost in usposobljenost servisne mreže			X			Dobro razvejana servisna služba v državah SND.
Zmožnost hitrega prilagajanja zahtevam posameznih kupcev		X				Obsežnejše spremembe je možno vnesti v sistem relativno hitreje kot na primer v EWSD.
Sinergični učinki pri razvoju sistemov za različne namene (ekonomija razpona)		X				Isti paketi programske in strojne opreme so osnova za različne produkte za trge zasebnih in javnih sistemov ter tržne različice.
Stroškovni učinki ekonomije obsega					X	Zaradi pomanjkanja večjih trgov je učinek ekonomije obsega slabši kot pri konkurenci.
Znanje razvoja o tehničnih posebnostih trgov SND		X				Posebna znanja omogočajo hitreje in ustreznejše posege v sistem SI2000.
Osvojitve standarda ISO 9001		X				Standard zagotavlja predvsem ustreznost procesov.
Skupna ocena		X				

Povsem drugače je na trgih SND, kjer se gostota telefonskih priključkov giblje pod 20 priključki na 100 prebivalcev. Pričakovati je še nekajletno rast prodaje v številu priključkov na teh trgih. Dolgoletna prisotnost podjetja Iskratel na teh trgih je ustvarila zelo dobro prepoznavno blagovno znamko SI2000. Posledica tega so velike prodajne možnosti tudi v prihodnosti, saj je pričakovati nadaljnje razvijanje teh trgov.

Tretji pomembni tržni segment so države jugovzhodne Evrope. Prisotnost v državah bivše Jugoslavije s sistemi SI2000 V3 in V4 daje dobro izhodišče za nadaljevanje prodaje na teh trgih. Trenutna prodaja na teh trgih pa še ni v obsegu, ki bi zadovoljevala pričakovanja, kar je posledica predvsem dveh dejavnikov. Prvi je slaba ekonomska situacija zaradi še ne povsem dokončanih vojnih stanj v teh državah, drugi pa so politične odločitve posameznih državnih operaterjev za druge dobavitelje ali celo prodaja nacionalnih operaterjev večjim evropskim operaterjem. Poleg držav bivše Jugoslavije so na tržišču jugovzhodne Evrope zanimive tudi druge države, predvsem Romunija, Albanija in Turčija, pa tudi Moldavija.

Na tržišča omenjenih držav Iskratel poskuša prodreti, nekje že žanje prve rezultate, drugje pa se uspehi zaenkrat še niso pokazali.

Naslednji geografski tržni segment, ki je zanimiv za sistem SI2000, so države osrednje Evrope, predvsem Češka, Slovaška in Poljska. Na teh trgih srečamo glede razvitosti telekomunikacijskih omrežij podobna razmerja kot v državah SND. Pričakovanja po hitrem razvoju teh tržišč so optimistična. Problem je slaba spoznavnost blagovne znamke SI2000 na teh trgih, saj Iskratel na njih v preteklosti ni bil prisoten razen deloma na trgu zasebnih sistemov na Češkem. Strateško morda najpomembnejši geografski tržni segment so neevropske razvijajoče se države.

Tabela 14 prikazuje povečanje števila priključkov v izbranih državah v letu 1998. Ta podatek je zanimiv indikator za iskanje perspektivnih trgov. Seveda potencialni trg ni samo za nove priključke, temveč tudi za nadgradnjo obstoječih. Za oceno slednjega pa bi potrebovali podatke o starosti in arhitekturi telekomunikacijske infrastrukture v posamezni državi.

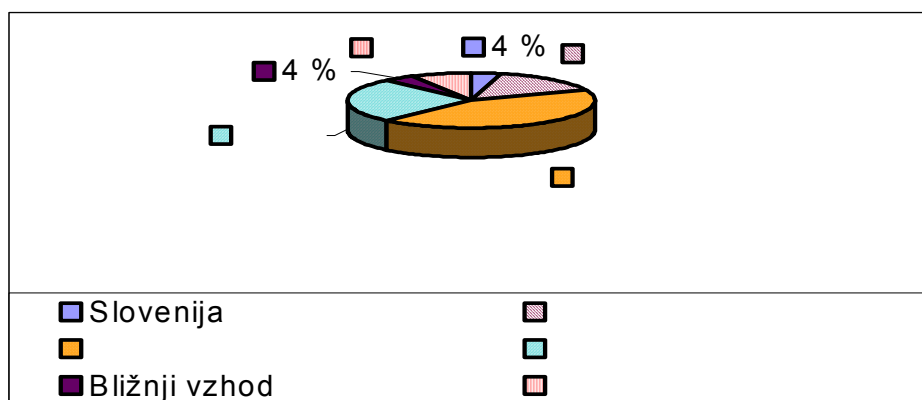
Tabela 14: Povečanje števila telefonskih priključkov v izbranih državah v letu 1998

Država \ Leto	Število priključkov v tisočih		Izračun prirastka priključkov v letu 1998 v tisočih
	1997	1998	
Rusija	28.250	29.031	781
Belorusija	2.313	2.490	177
Ukrajina	9.410	9.698	288
Gruzija	616	628	12
Poljska	7.510	8.812	1.302
Češka	3.280	3.741	461
Slovaška	1.392	1.539	147
Jugoslavija (Srbija in Črna gora)	2.182	2.319	137
Albanija	86	115	29
Argentina	6.699	7.132	433
Brazilija	17.039	19.987	2.948
Indija	17.802	21.594	3.792
Romunija	3.456	3.649	193
Moldavija	627	657	30
Iran	6.503	7.355	852
Pakistan	2.558	2.757	199
Nigerija	400	407	7
Kenija	271	288	17
Slovenija	722	757	35

Vir: Yearbook of statistics, 2000, str. 13-189

Delež prodaje sistema SI2000 po trgih je razviden iz slike 18. Iz navedenega je vidna velika neuravnoteženost med trgi. Prevladuje prodaja na trgih SND in prodaja zasebnih sistemov, ki gredo prav tako na trgih SND.

Slika 18: Struktura pričakovane prodaje v letu 2002 po trgih



Vir: Interna poročila, Iskratel, 2002

Prevladujoč tržni segment so ruralna in primestna področja držav SND, kjer je Iskratel tržni vodja, saj proda relativno največ priključkov na tem trgu (Poslovne informacije, Iskratel, 2002).

Na temelju navedenih ocen je narejena celovita ocena tržne podstrukture strateškega poslovnega področja v tabeli 15, ki kaže na povprečno skupno oceno te podstrukture.

5.1.4 Finančna podstruktura

Za oceno finančne podstrukture so uporabljene bilance stanja in izkazi uspeha iz letnih poročil podjetja za leta 1997, 1998, 1999, 2000 in 2001.

Pri analizi finančne podstrukture je uporabljena analiza s kazalniki. Večina kazalnikov, predvsem kazalniki financiranja in kazalniki investiranja so izvedeni iz navpične analize bilance stanja. V tabeli bilance stanja podjetja v letih 1997-2001 (glej tabelo 16, na str. 114) so navedene bilance stanja v letih 1997 do 2001, hkrati je izvedena navpična analiza tako sredstev kakor tudi virov sredstev. V tabeli izkazi uspeha v letih 1997-2001 (glej tabelo 17, na str. 115) pa so povzeti izkazi uspeha za ta leta. Navedeni so le tisti

podatki, ki so potrebni za izračun posameznih kazalnikov. Za ustrezno oceno finančne podstrukture je potrebno kazalnike ustrezno interpretirati, saj sami ne povedo, ali gre za prednost ali slabost podjetja. Primerjava kazalnikov s kazalniki v panogi ali s kazalniki sorodnih podjetij bi bila lahko primerna podlaga za ocenjevanje, če bi lahko našli primerljivo podjetje bodisi v Sloveniji bodisi drugje v svetu. Ocenjujem, da v Sloveniji ni podjetja s primerljivimi proizvodnimi, razvojnimi in prodajnimi procesi ter da neposredni konkurenti, ki nastopajo na svetovnih trgih, odstopajo po velikosti in zgradbi in so zato primerjave z njihovimi kazalniki neustrezne.

Tabela 15 : Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Kazalnik	Ocena					Opombe
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Delež na trgu (v osvojenih tržnih segmentih)	X					Predvsem ruralna področja držav SND so tista, kjer je večinoma prisoten sistem SI2000.
Delež na trgu (na novih trgih)				X		Zaenkrat gre predvsem za poizkuse in prodaje v manjših količinah, se pa ta delež postopoma zvišuje.
Rast prodaje		X				Skupna rast prodaje sistema SI2000 v zadnjih letih je zadovoljiva.
Konkurenca				X		Vstop novih konkurentov in borba z zniževanju cen ter drugimi tržnimi prijemi.
Kakovost izdelka		X				Kupci, ki izdelek dobro poznajo, ga dobro ocenjujejo.
Poprodajne storitve, servisna mreža		X				Ustrezna predvsem v državah SND in jugovzhodni Evropi.
Tržna diverzifikacija			X			
Možnost vstopa na nove trge			X			Priložnosti do sedaj niso ustrezno izkoriščene.
Odnos cena/kakovost			X			Ustreznost razmerja med ceno in kakovostjo je najvišja pri manjših primestnih in ruralnih sistemih. Pri večjih sistemih je problematična ustreznost kakovosti, pri manjših sistemih pa je ponujena cena previsoka.
Skupna ocena			X			

Kazalniki investiranja so pomembni predvsem za odločanje o investicijah v posamezne vrste sredstev in so močno odvisni od dejavnosti, ki jo podjetje opravlja (Igličar, 1997, str. 234). Iskratel ima relativno nizek delež stalnih sredstev. Slednje je posledica visokega deleža terjatev in kratkoročnih finančnih naložb v gibljivih sredstvih. Razmerja med kazalniki investiranja se z leti ne spreminjajo bistveno in ni moč izluščiti trenda

zmanjševanja ali povečevanja posameznega kazalnika. Višje deleže gibljivih sredstev lahko pripišemo tudi visokim amortizacijskim stopnjam za večino opreme, ki je pretežno sestavljena iz osebnih računalnikov in z njimi povezano opremo, ki se amortizira po pospešenih amortizacijskih stopnjah.

Tabela 16 : Bilance stanja podjetja v letih 1997-2001

Postavka	1997		1998		1999		2000		2001	
	Stanje v (000)SIT	Delež (%)	Stanje v (000)SIT	Delež (%)	Stanje v (000)SIT	Delež (%)	Stanje v (000)SIT	Delež (%)	Stanje v (000)SIT	Delež (%)
Stalna sredstva	4.695.664	16,07	7.199.471	23,04	7.093.332	18,84	8.313.940	18,19	11.480.767	17,70
Neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva	3.135.949	10,73	3.411.451	10,92	3.594.756	9,55	3.947.582	8,64	5.000.730	7,71
Dolgoročne finančne naložbe	1.559.715	5,34	3.788.020	12,12	3.498.576	9,29	4.366.358	9,55	6.480.037	9,99
Gibljava sredstva	24.522.700	83,93	24.044.394	76,96	30.560.336	81,16	37.391.579	81,81	53.396.568	82,30
Zaloge	1.147.197	3,93	2.398.138	7,68	1.466.389	3,89	1.615.865	3,54	3.306.228	5,10
Dolgoročne terjatve iz poslovanja	3.334.145	11,41	3.942.612	12,62	5.151.219	13,68	8.265.033	18,08	9.476.820	14,61
Kratkoročne terjatve	10.715.612	36,67	8.395.267	26,87	14.403.888	38,25	16.592.754	36,30	23.116.181	35,63
Kratkoročne finančne naložbe	9.047.636	30,97	9.136.426	29,24	9.438.478	25,07	10.809.118	23,65	17.298.218	26,67
Denarna sredstva	258.953	0,89	144.343	0,46	72.181	0,19	39.935	0,09	168.188	0,26
Aktivne časovne razmejitev	19.157	0,07	27.608	0,09	28.181	0,07	68.874	0,15	30.933	0,05
SKUPAJ SREDSTVA	29.218.364	100	31.243.865	100	37.653.668	100	45.705.519	100	64.877.335	100
Kapital	7.580.761	25,95	8.231.381	26,35	9.472.297	25,16	10.975.376	24,01	13.823.746	21,31
Osnovni kapital z revalorizacijo	4.944.171	16,92	5.046.387	16,07	5.283.868	14,03	8.328.648	18,22	8.901.045	13,72
Rezerve	2.193.484	7,51	2.626.591	8,41	2.972.256	7,89	719.240	1,57	719.240	1,11
Prenesen čisti dobiček iz preteklih let	0	0,00	95.267	0,30	202.175	0,54	384.049	0,84	802.184	1,24
Nerazdeljen čisti dobiček tekočega leta	443.106	1,52	463.136	1,48	1013.998	2,69	1.543.439	3,38	2.739.300	4,22
Dolgoročne rezervacije	1.864.208	6,38	2.374.935	7,60	3.588.100	9,53	4.469.087	9,78	8.383.862	12,92
Dolgoročne obveznosti	1.426.652	4,88	1.643.213	5,26	452.507	1,20	444.351	0,97	702.198	1,08
Kratkoročne obveznosti	11.271.374	38,58	10.913.997	34,93	14.903.766	39,58	18.569.160	40,63	27.468.924	42,34
Pasivne časovne razmejitev	7.075.369	24,22	8.080.339	25,86	9.236.998	24,53	11.247.545	24,61	14.163.349	21,83
SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	29.218.364	100	31.243.865	100	37.653.668	100	45.705.519	100	64.877.335	100

Vir: Letna poročila podjetja Iskratel 1997-2001

Rahlo zmanjševanje kazalnika deleža stalnih sredstev in povečevanje kazalnika deleža obratnih sredstev kažeta na povečano intenzivnost poslovanja. Ocenjujem, da so kazalniki investiranja ugodni za podjetje.

Tabela 17 : Izkazi uspeha v letih 1997-2001 (v 000 SIT)

Leto Postavka	1997	1998	1999	2000	2001
Prihodki iz poslovanja	19.433.001	19.376.293	23.081.419	27.180.927	35.628.040
Prihodki iz financiranja	3.566.609	2.496.325	3.747.346	5.271.280	6.907.675
Izredni prihodki	1.438.789	3.675.038	3.995.358	5.195.891	7.340.898
Prihodki skupaj	24.438.399	25.547.656	30.824.123	37.648.098	49.876.613
Odhodki iz poslovanja	21.637.517	23.411.990	26.646.422	30.301.164	42.134.045
Amortizacija	772.803	814.076	922.359	1.001.402	1.337.372
Odhodki iz financiranja	2.019.856	1.231.837	2.309.063	5.133.097	3.520.286
Izredni odhodki	216.045	273.950	462.710	132.324	589.101
Skupaj odhodki	23.873.418	24.917.777	29.418.195	35.566.585	46.243.432
Celotni dobiček	564.981	629.879	1.405.928	2.081.513	3.633.181
Čisti dobiček	443.106	463.136	1.013.998	1.543.439	2.623.198

Vir: Letna poročila podjetja Iskratel 1997-2001

Kazalnike sem v nadaljevanju poskušal interpretirati.

Kazalniki financiranja (glej tabelo 18, na str. 116) kažejo strukturo obveznosti do virov sredstev in so pomembni za dolgoročne odločitve o financiranju podjetja (Igličar, 1997, str. 231). Kazalniki financiranja v podjetju Iskratel kažejo na razmerje kapitala in dolgov, ki omogoča višjo stopnjo donosa na enoto kapitala, kar lepo nakazuje kazalnik finančnega vzvoda. Ta kazalnik je po nižjih vrednostih v letih 1998 in 1999 zopet nekoliko porasel v letih 2000 in 2001. Visoke vrednosti tega kazalnika nakazujejo tudi na višje tveganje, ki spremlja ugodnejše donose lastnikom podjetja (Brigham, 1995, str. 429). Zaradi višjega tveganja se podjetju lahko zmanjša možnost za pridobitev novih posojil ali pa se cena tem posojilom poveča. Sliko deloma izboljša relativno velik delež časovnih razmejitev, ki presegajo delež dolgov in med katerimi imajo pomemben delež tudi dolgoročne rezervacije. Kazalnike financiranja ocenjujem kot srednje ugodne za podjetje.

Kazalniki plačilne sposobnosti so pomembni za pridobivanje predvsem kratkoročnih posojil. Z njimi se ocenjuje kreditna sposobnost podjetja (Igličar, 1997, str. 236). Kazalnik dolgoročnega financiranja stalnih sredstev podjetja Iskratel je ugoden in se postopoma zvišuje v letih 1999, 2000 in 2001. Iz kazalnika sledi, da podjetje financira stalna sredstva izključno z dolgoročnimi viri. Tako kratkoročni koeficient likvidnosti kakor tudi pospešeni

koeficient likvidnosti se z leti zmanjšujeta, kar kaže na poslabšano plačilno sposobnost. Kazalnike plačilne sposobnosti ocenjujem kot srednje ugodne za podjetje.

Tabela 18 : Kazalniki podjetja za leta 1997-2001

KAZALNIK	Leto	1997	1998	1999	2000	2001
Način izračuna						
Kazalniki investiranja						
Delež stalnih sredstev	stalna sredstva/sredstva	16,07%	23,04%	18,84%	18,19%	17,70%
Delež gibljivih sredstev	gibljiva sredstva/sredstva	83,93%	76,96%	81,16%	81,81%	82,30%
Delež zalog v gibljivih sredstvih	zaloge/gibljiva sredstva	4,68%	9,97%	4,8%	4,32%	5,10%
Delež obratnih sredstev	(gibljiva sredstva-kratkoročne finančne naložbe- aktivne časovne razmejitve) / sredstva	52,9%	47,63%	56,02%	58,01%	55,58%
Kazalniki financiranja						
Delež kapitala v financiranju	kapital / obveznosti do virov sredstev	25,95%	26,35%	25,16%	24,01%	21,31%
Delež dolgov v financiranju	(dolgovi-rezervacije) / obveznosti do virov sredstev	37,08%	32,59%	31,25%	31,28%	28,34%
Kazalnik finančnega vzvoda	dolgovi/ kapital	1,67	1,52	1,62	1,73	2,03
Delež časovnih razmejitev v financiranju	(dolgoročne rezervacije + pasivne časovne razmejitve) / obveznosti do virov sredstev	30,6%	33,46%	34,06%	34,39%	34,75%
Kazalniki plačilne sposobnosti						
Dolgoročno financiranje stalnih sredstev	(kapital+dolgoročne rezervacije+dolgoročni dolgovi) / stalna sredstva	2,31	1,70	1,90	1,91	1,99
Kratkoročni koeficient likvidnosti	(gibljiva sredstva – dolgoročne terjatve iz poslovanja) / kratkoročne obveznosti	1,88	1,84	1,70	1,56	1,60
Pospešeni koeficient likvidnosti	(denarna sredstva + kratkoročne terjatve + kratkoročne finančne naložbe) / kratkoročne obveznosti	1,77	1,61	1,60	1,47	1,48
Kazalniki obračanja						
Obračanje obratnih sredstev	(odhodki poslovanja-amortizacija) / povprečna ¹ obratna sredstva	1,35	1,51	1,21	1,1	1,13
Obračanje zalog	(odhodki poslovanja-amortizacija) / povprečne ¹ zaloge	18,18	9,42	17,54	18,13	12,33
Obračanje terjatev iz poslovanja	prihodki iz poslovanja / povprečne ¹ terjatve	1,38	1,57	1,18	1,09	1,09
Koeficient obračanja sredstev	prihodki / povprečno ¹ stanje sredstev	0,84	0,82	0,82	0,82	0,77
Kazalniki donosnosti						
Kazalnik donosnosti sredstev	((celotni dobiček + odhodki financiranja)/ povp. stanje ¹ sredstev)*100	8.85%	5.96%	9.86%	15.78%	11.03%
Kazalnik donosnosti kapitala	(čisti dobiček/ povprečno stanje ¹ kapitala)*100	5.84%	5.63%	10.7%	14.06%	26.28%

Vir: Tabeli 16 in 17

¹ v izračunih je upoštevano stanje iz bilanc stanja in ne povprečno stanje

Kazalniki obračanja sredstev povedo učinkovitost poslovanja s sredstvi. Hitrejše je obračanje sredstev pomeni, da ima podjetje manj vezanih sredstev, in je zato njegovo poslovanje s sredstvi bolj učinkovito (Igličar, 1997, str. 240). Podjetje Iskratel ima ugoden kazalnik obračanja zalog, in precej manj ugodne druge kazalnike obračanja sredstev glede na tendence njihovega spreminjanja v letih. Najmanj ugoden je kazalnik obračanja terjatev, iz katerega je razvidno, da podjetje svoje kupce izdatno kreditira. Kazalnike obračanja bi ocenil kot slabe.

Kazalniki donosnosti kažejo na uspešnost gospodarjenja podjetja in ne na boniteto finančne podstrukture. Kazalnik dobička iz rednega poslovanja ni bil obravnavan zaradi odpisanih zalog pri prodaji na tvegane trge, ki se prikazujejo kot strošek, realizacija te prodaje pa se ob plačilu izkazuje kot izreden prihodek. Negativni dobiček iz prodaje postane razumljiv, ko mu prištejemo še izredne prihodke in odhodke, kjer se skrivajo učinki zapadlih terjatev. Kapitalska donosnost je ugodna predvsem v letih 2000, ko presega 14 odstotkov, in 2001, ko dosega rekordnih 26 odstotkov. Slednje je posledica tudi ugodne prodaje deleža v podjetju Simobil. Kazalnike dobičkonosnosti bi ocenil za dobre.

Na osnovi navedenih delnih ocen je mogoče finančno podstrukturo oceniti kot srednjo (glej tabelo 19).

Tabela 19 : Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Kazalnik	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Kazalniki investiranja		x			
Kazalniki financiranja			x		
Kazalniki plačilne sposobnosti			x		
Kazalniki obračanja				x	
Kazalniki donosnosti		x			
Skupna ocena			x		

5.1.5 Kadrovska podstruktura

Podjetje se ponaša z visoko stopnjo izobraženih kadrov. Po reorganizaciji je v podjetju le še 820 zaposlenih. Med njimi je 60 odstotkov z univerzitetno izobrazbo (Letno poročilo podjetja Iskratel za leto 2001). Del zaposlenih je ostal v hčerinskem podjetju Iskra Electronics. Zadnje odločitve vodstva na predlog svetovalne hiše A.T. Kearney zahtevajo zmanjševanje števila zaposlenih. Zmanjševanje v večjem obsegu je planirano za Iskratel Electronics. Za podjetje Iskratel pa je predvideno zmanjševanje vsega za nekaj deset

zaposlenih. Potrebe po dodatnem razvoju podjetja Iskratel rešuje z oddajo dela zunanjim izvajalcem in oddajo dela svojemu podjetju IUT v Rusiji.

Razvoju kadrov je v podjetju posvečena posebna pozornost. Izobrazbena struktura kadrov se stalno povečuje. Za izobraževanje pa je bilo v letu 2001 namenjeno 1 milijon evrov (Predstavitev podjetja Iskratel, 2001, str. 1). V ta znesek seveda ni vključeno samoizobraževanje strokovnjakov ob njihovem delu.

Delež univerzitetno izobraženih zaposlenih se je iz 35 % v letu 1997 povečal na 50 % v letu 2000 in posledično zaradi reorganizacije (izločitev proizvodnje) v letu 2001 poskočil na 60 %. Sorazmerno se je zniževal delež zaposlenih s srednješolsko izobrazbo in sicer s 40 % v letu 1997 na 30 % v letu 2000 in 27 % v letu 2001. Delež zaposlenih s poklicno izobrazbo pa se je v tem obdobju znižal s 25 % v letu 2001 na 6 % (Predstavitev podjetja Iskratel, 2001).

Strokovno znanje zaposlenih je po mojem mnenju na zavirljivi ravni. Poleg zelo visoke stopnje visokoizobraženega kadra in selekcijskih postopkov pri kadrovanju na visoko strokovno usposobljenost vpliva tudi v podjetju prisotna visoka stopnja strokovnega usposabljanja in izobraževanja. Ocenjujem, da je s sistematičnim izobraževanjem širokega spektra ljudi v razvoju dosežena visoka stopnja poznavanja novih tehnologij s področja telekomunikacij in računalništva ter trendov, ki nastopajo v telekomunikacijah.

Večja fluktuacija kadrov v zadnjih letih ni opažena. V preteklih letih so bili večji odhodi iz podjetja povezani s politiko plač, ki se je kasneje spremenila tako, da se je fluktuacija kadrov ustavila.

V letu 1999 je bila izvedena študija delovnega zadovoljstva v podjetju. V anketi so zaposleni ocenjevali različne dejavnike, kot so delovne razmere, možnost napredovanja, nagrajevanja in podobno. Rezultati ankete so povzeti v tabeli 20.

Rezultati raziskave so dali smernice podjetju, kako delovati za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. Raziskava je pokazala na slabe točke, ki so premajhno obveščanje zaposlenih, premajhno soodločanje zaposlenih ter premajhne možnosti napredovanja. V splošnem so ocene zadovoljstva zaposlenih ugodne, pozitivna pa je tudi skrb podjetja, da to zadovoljstvo poveča. Dejavniki zadovoljstva zaposlenih ocenjujem kot dober.

Kakovost vodstva lahko ocenjujemo glede na uspešnost podjetja v preteklih letih in glede na sposobnost zaznavanja odzivov na spremembe v zunanjem in notranjem okolju podjetja. V preteklosti so zaznane potrebe po reorganizaciji, po spremembi korporacijske strategije in

po tržni diverzifikaciji obstoječih izdelkov. Zaznane so potrebe kadrov in načrtno se vlaga v njihovo razvijanje in povečevanje znanja v podjetju. Na podlagi prej omenjenih dejavnikov in rezultatov podjetja lahko ocenim, da ima podjetje Iskratel kakovostno vodstvo.

Tabela 20 : Rezultati ankete Zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Dejavnik zadovoljstva pri delu	Povprečna ocena
Delovne razmere	3,68
Možnost napredovanja	2,62
Obveščenost	2,71
Plača	2,85
Odnosi s sodelavci	4,23
Stalnost zaposlitve	4,12
Možnost strokovnega razvoja	3,44
Svoboda pri delu	3,64
Ugled dela	3,31
Soodločanje	2,64
Ustvarjalnost dela	3,33
Varnost dela	3,99
Neposredni vodja	3,62
Zahtevnost dela	3,81
Zanimivost dela	3,82
Povprečje	3,45

Vir: Iskratelove novice, december 1999, str. 6

Opomba: Uporabljena je bila petstopenjska skala ocen; 1 = zelo slabo in 5 = zelo dobro.

Politika zaposlovanja v zadnjih letih je usmerjena v iskanje najboljših kadrov s posameznih področij. Strokovnjaki se rekrutirajo že na obeh fakultetah za elektrotehniko v Sloveniji, predvsem iz vrst specialistov za telekomunikacije. V zadnjem času se najprej zaposlujejo kot študentje in šele kasneje, ko so v podjetju z njihovim delom zadovoljni, kot redno zaposleni.

Rekrutiranje dobrih kadrov je lahko tudi problem zaradi majhnosti slovenskega prostora in majhnega števila diplomantov v ustreznih programih.

Na osnovi navedenih delnih ocen je v tabeli 21 izdelana skupna ocena kadrovske podstrukture, ki je ocenjena z oceno dobro.

Tabela 21 : Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Kazalnik	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Število zaposlenih			X		
Izobrazbena struktura	X				
Strokovno znanje kadrov	X				
Razvoj kadrov	X				
Kakovost vodstva	X				
Fluktuacija		X			
Zadovoljstvo zaposlenih		X			
Politika zaposlovanja		X			
Zmožnost rekrutiranja			X		
Skupna ocena		X			

5.1.6 Organizacijska podstruktura

Podjetje je šele s 1. 1. 2002 prešlo na novo organizacijsko strukturo, kjer je poudarek na prenosu odgovornosti za poslovni uspeh na profitne centre.

Kakor je že opisano v poglavju Organizacijska struktura, je podjetje razdeljeno na področja, ki so za podjetje skupna, in sicer na regionalno prodajo, administrativno in finančno področje, informatiko podjetja in samo vodstvo podjetja ter na poslovne enote, ki znotraj sebe vsebujejo profitne centre ter razvojna področja in podporne službe.

Sedež podjetja je v Kranju, kjer je locirana tudi večina razvojnih, prodajnih, proizvodnih in drugih kadrovskih virov podjetja. Pomembno povezana s podjetjem pa so tudi predstavništva podjetja v tujini in pa tudi proizvodna podjetja v tujini, ki so večinoma v mešani lasti.

Mešana podjetja v tujini so (Predstavitev podjetja Iskratel, 2001):

1. IUT (IskraUralTel) iz Jekaterinburga v Rusiji, ki zaposluje 100 ljudi, ima lokalno proizvodnjo, prodajo in lasten izobraževalni center ter lasten razvojni oddelek in ima status (pridobljen certifikat) lokalnega proizvajalca.
2. MONIS iz Harkova v Ukrajini zaposluje preko 30 ljudi in ima lokalno proizvodnjo, lasten izobraževalni center, lastno projektivo in ima pridobljen certifikat lokalnega proizvajalca.
3. Iskabel iz Minska v Belorusiji ima zaposlenih 10 ljudi, ki predvsem skrbijo za prodajo, od tega jih 5 delujejo na razvojnih aktivnostih za potrebe Iskratela.

4. ILTEK iz Ankare v Turčiji je v preteklosti imel svojo proizvodnjo, ki pa je sedaj ukinjena. V podjetju se predvsem ukvarjajo s prodajo in s servisiranjem v preteklosti prodanih sistemov v Turčiji.

5. Iskratel SRL iz Buenos Airesa v Argentini je predstavniško podjetje, ki skrbi za prodajo Iskratelovih izdelkov v Argentini.

6. ITS iz Skopja v Makedoniji je predstavniško podjetje, ki skrbi za prodajo Iskratelovih izdelkov v Makedoniji.

Partnerska podjetja, ki skrbijo predvsem za prodajo SI2000, so (Predstavitev podjetja Iskratel, 2001):

1. TELING v Kranju, ki skrbi za prodajo SI2000 na trgih zasebnih telekomunikacijskih sistemov predvsem v državah SND, pa tudi drugje po svetu.
2. Teletrade v Beogradu, Srbija, skrbi predvsem za prodajo SI2000 v Srbiji, delno pa tudi za lokalno proizvodnjo.
3. Teleoptic iz Sarajeva v Bosni, skrbi za prodajo izdelkov Iskratela v Bosni.
4. Blutel iz Banja Luke v Bosni je predstavniško podjetje, ki skrbi za prodajo izdelkov Iskratela v Republiki Srbski, ki je del Bosne.
5. Communication Progress iz Tirane je predstavniško podjetje v Albaniji, ki skrbi za prodajo Iskratelovih izdelkov v tej državi.

Za prodajo Iskratlovega prodajnega programa skrbijo tudi predstavništva v lasti Iskratela, ki so še v Moskvi, Kijevu in Alma-Ati.

Servisni centri, ki skrbijo za servisiranje sistemov SI2000 so: Iskratel v Kranju, Iskauraltel v Rusiji, ZAO v Moskvi, Iltek v Turčiji, Teletrade v Srbiji, Monis v Ukrajini, Iskabel v Belorusiji, ITS v Makedoniji, Teling v Kranju in Rusiji, Telefonservis v Litvi in Svjazstrojproekt Voronež v Rusiji.

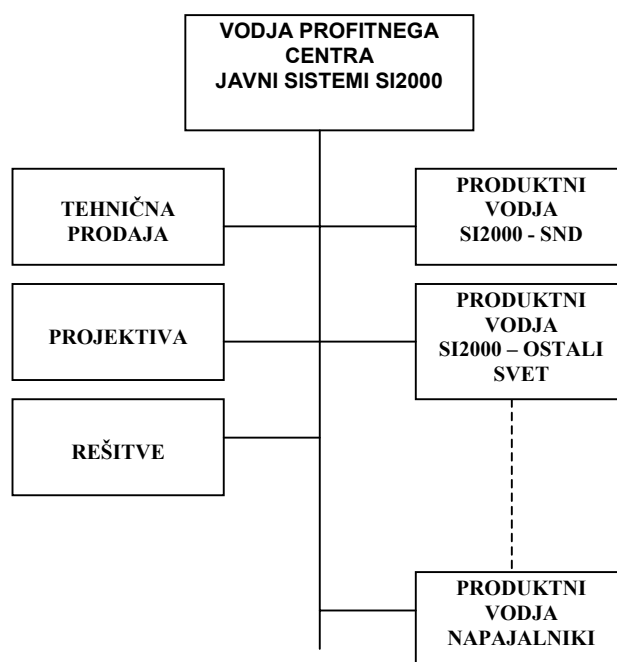
Poslovna enota fiksni telekomunikacijski sistemi je organizirana v profitne centre, razvojne sektorje in podporne službe, kakor je prikazano v sliki 8, na strani 41.

Profitni center Javni telekomunikacijski sistemi in rešitve SI2000 je organiziran tako, kakor kaže organigram v sliki 19.

Jedro profitnega centra so produktni vodje, ki pokrivajo določeno skupino proizvodov za vse trge ali za določene trge za vse proizvode profitnega centra. Običajno je en človek v

več vlogah in skrbi za določene proizvode od zaznave po sami potrebi po proizvodu ali novi funkcionalnosti proizvoda do poprodajnih storitev za ta proizvod na trgu. Hkrati isti človek pokriva več geografskih trgov za celoten nabor proizvodov profitnega centra.

Slika 19: Organizacijska shema PE Fiksni telekomunikacijski sistemi in rešitve



Vir: Osnutek organizacijsko tehničnega poslovnika poslovne enote Fiksni telekomunikacijski sistemi, 2002

V profitnem centru je še sektor za rešitve, ki se ukvarja s projekti integriranja posameznih izdelkov v rešitev za kupca. Sektor za tehnično prodajo skrbi za podporo logistiki in prodaji pri sklepanju pogodb in pri njenem izvrševanju. Projektiva skrbi za izdelavo projektov na konkretnih objektih.

Nova organizacijska shema podjetja ni dovolj jasna, da bi se dalo iz nje razbrati odgovornosti in pristojnosti za posamezno področje. Vloga posameznih organizacijskih enot je natančno določena, vendar se posamezne pristojnosti prekrivajo med skupno prodajo in profitnimi centri in med razvojnimi sektorji ter profitnimi centri. Jasnost organizacijske sheme ocenjujem zato z oceno srednje.

Podobno ocenjujem tudi ustreznost organizacijske sheme. Organizacijska shema običajno odraža hoteno korporacijsko strategijo podjetja. Korporacijska strategija ni bila povsem jasno podana v smislu odločitve, v katere SPP se investira, katere se krči in katere se

»molze«. Profitni centri naj bi organizacijsko skrbeli za poslovanje strateških poslovnih področij. Prodaja pa naj bi iskala trge za celoten nabor izdelkov podjetja. Verjetno se bo prava korporacijska strategija izdelala šele v prihodnosti, ko bodo znani rezultati posameznih profitnih centrov oziroma SPP.

Organizacija ni toga, omogoča iniciativo posameznikov in dopušča prepletanje določenih aktivnosti preko različnih organizacijskih enot, kar omogoča hitrejše odzivanje na spremembe v okolju.

Mešana podjetja skrbijo za prodajo, servisne aktivnosti ter tudi za proizvodnjo in deloma za razvoj izdelkov podjetja Iskratel. Mešana podjetja v Rusiji, Ukrajini in Belorusiji skrbijo, da ima Iskratel preko njih na teh trgih status domačega proizvajalca. Servisna dejavnost teh podjetij poskrbi za ugoden nivo poprodajnih storitev na teh trgih.

Informacijski sistemi v podjetju so zelo razviti. Uporabljajo se orodja za planiranje, nadzorovanje stroškov, interno obveščanje, izboljšanje izkoriščenosti delovnega časa, arhiviranje dokumentov in drugih informacij, usklajevanje razvojnih aktivnosti in še vrsto drugih aktivnosti v podjetju. Vse aktivnosti v podjetju so na nek način podprte z informacijskimi sistemi. Informacijski sistemi v podjetju so na zavidljivi ravni.

Razmejenost odgovornosti in pristojnosti večkrat ni jasna. To je po eni strani posledica želje po visoki fleksibilnosti podjetja in s tem možnosti za hitrejše odzive na okolje. Po drugi strani gre tudi za interese posameznikov, ki želijo zadržati kontrolo nad pomembnejšimi funkcijami, čeprav te po opisu delovnih nalog ne sodijo med njihove pristojnosti.

Sistem nagrajevanja je bil v zadnjem času spremenjen tako, da je del plače odvisen od trenutnih rezultatov. Sicer pa je sistem plač še vedno vezan na razrede, ki jih posameznik pridobi, kot posledico svojih večletnih delovnih rezultatov in strokovnega usposabljanja.

Sistem napredovanja so zaposleni ocenili kot ugoden. Spodbuja in omogoča se rotacija kadrov z enega področja na drugo. Napredovanja pa so možna ob manjših ali večjih organizacijskih spremembah, ki se v podjetju dogajajo dovolj pogosto.

Strateška povezanost s podjetjem Siemens je morda ključen faktor za nekatere strateške odločitve v podjetju v prihodnje. Siemens ni samo največji lastnik podjetja. Iskratelu ponuja tudi možnost izkoriščanja njegovih tržnih kanalov, finančnih virov ter razvojnih sodelovanj.

Na osnovi navedenih ocen je v tabeli 22 narejena skupna ocena organizacijske podstrukture, ki kaže, da je le-ta dobra.

Tabela 22 : Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Kazalnik	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Jasnost organizacijske strukture			X		
Ustreznost organizacijske strukture			X		
Sposobnost prilagajanja okolju		X			
Lokacija podjetja		X			
Ustreznost vloge mešanih podjetij in predstavništev		X			
Informacijski sistemi v podjetju		X			
Razmejenost odgovornosti in pristojnosti v podjetju			X		
Sistem nagrajevanja		X			
Sistem napredovanja		X			
Strateška povezanost s podjetjem Siemens		X			
Skupna ocena		X			

5.2 Identifikacija priložnosti in nevarnosti

Izsledki analize zunanjega okolja iz poglavja Analiza okolja so osnova za definiranje priložnosti in nevarnosti. V tem poglavju povzemam in po potrebi dodatno obrazložim zaznane vplive iz okolja, za katere ocenjujem, da so potencialne priložnosti ali nevarnosti za podjetje oziroma obravnavano strateško poslovno področje.

5.2.1 Nevarnosti okolja

1. Zniževanje cen priključkov.

Zniževanje cen priključkov je najprej posledica vpliva deregulacijske zakonodaje, kar je podrobneje obrazloženo v poglavjih 4.3.1.1 in 4.3.1.2. Posredno zmanjševanje cen telekomunikacijskih storitev pomeni pritisk na cene dobaviteljev telekomunikacijskih sistemov.

2. Manjši obseg investicij obstoječih operaterjev javnih telekomunikacij (ILEC)

Manjši obseg investicij ILEC je posledica potencialnega zmanjševanje deleža ILEC, kar je posledica vpliva deregulacijske zakonodaje. Učinki te zakonodaje so podrobneje obrazloženi v poglavjih 4.3.1.1 in 4.3.1.2.

Drugi razlog za zmanjševanje investicij je posledica splošnih trendov v gospodarstvu, predvsem manj ugodnih gospodarskih gibanj. Več o tem je opisano v poglavjih 4.3.3.3 in 4.3.3.5.

K potencialnemu zmanjševanju investicij v fiksne telekomunikacijske sisteme močno prispevajo tudi visoke koncesijske dajatve za storitve mobilne telefonije, predvsem tretje generacije mobilne telefonije UMTS v nekaterih državah. Gre za posreden učinek, ki je bolj izrazit tam, kjer obstaja lastniško razmerje operaterja javnih telekomunikacij in operaterja mobilnih telekomunikacij, kakor je to primer v Sloveniji (glej tudi poglavje 4.3.3.4).

3. Pritisk na bogatejšo funkcionalnost

Eden od razlogov za bogatejšo funkcionalnost je posledica deregulacijske zakonodaje, kar je podrobneje obrazloženo v poglavju 4.3.1.3.

Med bogatejšo funkcionalnost telekomunikacijskih sistemov lahko štejemo tudi stalno izboljševanje sistemov z vpeljavo novih tehnologij. Predvsem se dostopovna vozlišča dopolnjujejo s širokopasovnimi dostopi in z VoIP-dostopi. Več o tem je navedeno v poglavju Tehnološke določljivke. Ker je telekomunikacijski sistem SI2000 že nadgrajen z možnostjo širokopasovnih dostopov in VoIP-dostopov, tega niti ne smatram za izrazito nevarnost iz okolja. Seveda pa se stalno pojavljajo nove tehnologije, ki jih je potrebno osvojiti in uporabiti v svojem izdelku.

4. Zmanjšanje prodaje komutacijskih sistemov

Zmanjševanje prodaje je lahko posledica izgube obstoječih tržnih deležev, ki pa so spet lahko posledica izgube tržnih deležev ILEC. Lahko so tudi posledica nekonkurenčnega izdelka. Lahko pa so tudi posledica združevanj operaterjev ILEC na mednarodni ravni in sicer v primeru, ko našega obstoječega kupca telekomunikacijskih sistemov kupi operater s povsem drugimi dobavitelji.

Trendi rasti prihodkov v telekomunikacijah nakazujejo velika zmanjševanje prihodkov iz prodaje komutacijskih sistemov (glej poglavje 4.4.1.1).

5. Arhitekture spremembe telekomunikacijskih sistemov

Arhitekturne spremembe telekomunikacijskih sistemov so posledica uvajanja novih tehnologij (glej poglavje 4.3.4.4). Obstaja verjetnost, da se ob dovolj visoki stopnji standardiziranosti pojavijo ločeni trgi treh različnih komponent, ki bodo tvorile

telekomunikacijske sisteme za prenos govora, slike, videa, skratka multimedije. Te komponente bodo krmilniki (mehka stikala), prehodi in dostopovna vozlišča.

6. Intenzivnejše delovanje konkurence

Na trgih SND se pojavljajo konkurentje iz Rusije in Litve, ki predvsem nastopajo v razredu malih telefonskih sistemov do 200 naročnikov, kjer so cenovno zelo konkurenčni. Pomanjkljivosti v nekaj manjši funkcionalnosti nadoknadijo s precej nižjo ceno, hkrati imajo večinoma status domačega proizvajalca, kar je na tem trgu pomembno.

Med novimi konkurenti so v zadnjih letih najbolj napredovala kitajska podjetja. Njihovi sistemi so namenjeni velikim telekomunikacijskim sistemom za več deset tisoč in tudi več stotisoč naročnikov. Funkcionalno so v prednosti pred SI2000, cenovno pa ugodnejši, kar je predvsem zasluga visoke ekonomije obsega na domačih (kitajskih) trgih.

Z novimi tehnologijami oziroma telekomunikacijskimi sistemi, ki so zgrajeni z njimi, pa pritiskajo tudi podjetja, ki ponujajo telekomunikacijske sisteme na osnovi prenosa govora preko paketnih omrežij, torej podjetja iz sveta računalništva (glej tudi poglavje 4.4.2).

7. Finančne krize v državah, ki predstavljajo največje trge

Majhna geografska razpršenost poslovanja podjetja Iskratel pomeni potencialno višje tveganje v primeru gospodarskih in finančnih kriz držav, v katere prodaja podjetje večino svojih izdelkov. Ker prav ti trgi, torej države SND, sodijo med tvegane trge, je verjetnost finančne krize na teh trgih v naslednjih letih znatna in potencialno lahko močno ogrozi poslovanje podjetja.

8. Zmanjševanje potreb telekomunikacijskih investicij v Sloveniji

V preteklih letih je Telekom Slovenije v celoti nadgradil in posodobil svoje telekomunikacijsko omrežje in zaradi tega v bližnji prihodnosti ni pričakovati novih večjih vlaganj v posodabljanje in razširjanje omrežja z njegove strani. Slovenski trg je v preteklih letih pomenil velik delež prodaje podjetja Iskratel, sedaj pa se bo ta delež bistveno zmanjšal.

5.2.2 Priložnosti

1. Nove tržne priložnosti zaradi pojava konkurenčnih telekomunikacijskih operaterjev (CLEC)

Pojavlja se priložnost za iskanje novih tržnih deležev v državah, ki so bile do sedaj omejene na ozek nabor dobaviteljev enega operaterja javnih telekomunikacij. Večinoma je

ta priložnost posledica vpliva deregulacijske zakonodaje. Učinki te zakonodaje so podrobneje obrazloženi v poglavjih 4.3.1.1 in 4.3.1.2.

2. Možnost znižanja proizvodnih stroškov

Možnost zniževanja proizvodnih stroškov se kaže predvsem v možnosti zunanjega pridobivanja (outsourcing) razvojnih virov in proizvodnih virov v deželah, kjer je delovna sila cenejša. Oboje je deloma posledica vpliva globalizacije, ki je podrobneje opisano v poglavju 4.3.2.1.

3. Potencialna rast trga komutacijskih sistemov v državah v razvoju

Medtem ko se bo v zahodnem svetu prihodek od prodaje komutacijskih sistemov močno zmanjšal, se ocenjuje, da se bo v delu držav v razvoju v naslednjih letih prodaja komutacijskih sistemov močno povečala. Največje rasti trga informacijske in telekomunikacijske tehnologije so predvidene predvsem na geografskih področjih Azije s Pacifikom, Afrike in Bližnjega vzhoda ter Latinske Amerike (glej poglavje 4.4.1.2).

Prodaja samih komutacijskih sistemov bo narasla predvsem v državah, kjer se pričakuje povečevanje števila telefonskih priključkov. To so predvsem nekatere azijske države na čelu s Kitajsko in pa države Bližnjega vzhoda na čelu z Iranom in Pakistanom.

4. Potencialna rast trga IP-telefonije in omrežij NGN

Priložnosti, ki jih ponuja rast trga IP-telefonije so možne predvsem zaradi že osvojenih tehnologij v sistemu SI2000. Z nekajletnim zamikom se kaže pričakovana rast trga omrežij NGN (glej poglavji 4.4.1.1 in 4.4.1.4). Oboje se kaže kot potencialna priložnost za SPP Javni telekomunikacijski sistemi SI2000.

6. Priložnost za zamenjavo starejših sistemov

Starejši telekomunikacijski sistemi, zgrajeni še v tehnologijah koračnih central, so v razvitih državah že zdavnaj zamenjali s sodobnimi telekomunikacijskimi sistemi. Stanje v razvijajočih se državah pa je glede tega drugačno. Zaradi manjših možnosti investiranja v moderne telekomunikacijske sisteme so se marsikje ohranile še tehnološko zastarele koračne centrale. SI2000 je modularno zgrajen in to mu omogoča, da ponovno uporabi del obstoječih starih telekomunikacijskih central, in sicer tisti del, ki omogoča dostop uporabnika do centrale, doda pa se novo jedro s procesiranjem klicev sistema SI2000. S tem je obstoječim uporabnikom omogočen dostop do vseh modernih telekomunikacijskih storitev, sistem ima možnost nadgradnje z najmodernejšimi tehnologijami, cena pa je

zaradi ponovne uporabe obstoječih sistemov nižja od zamenjave (glej tudi poglavje 4.4.1.3).

5.3 Povzetek SWOT analize

Glede na ugotovitve iz predhodnih poglavij SWOT analize in po lastni presoji bom v nadaljevanju strnil pomembnejše prednosti in slabosti podjetja ter pomembnejše priložnosti in nevarnosti. Ugotovljene glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki so navedene tabeli 23, bodo osnova za izdelavo SWOT matrike in razvijanje poslovnih strategij.

Tabela 23: Povzetek ugotovitev SWOT analize

Prednosti	Slabosti
• Tehnološka sodobnost izdelka • Ustreznost izdelka za omrežja z nekaj tisoč priključki • Visoka učinkovitost razvojnih oddelkov • Zmožnost hitrega prilagajanja zahtevam kupcev • Sinergični učinki pri razvoju sistemov za različne namene (PBX, servisno vozlišče) • Visok tržni delež na že osvojenih prodajnih trgih • Ustrezna kakovost izdelka • Ustrezna kakovost poprodajnih storitev • Visoka izobrazbena struktura in visoka strokovna podkovanost kadrov • Strateška navezanost na Siemens	• Neustreznost izdelka za omrežja z več deset tisoč naročniki • Previsoka lastna cena izdelka za sisteme z do nekaj sto naročniki • Cenejši izdelki konkurence • Slabši stroškovni učinki zaradi slabše ekonomije obsega • Relativno nizek delež na trgih v osvajanju
Priložnosti	Nevarnosti
• Nove tržne priložnosti zaradi pojava CLEC • Zniževanje stroškov zaradi možnosti zunanjega pridobivanja virov • Rast trga komutacijskih sistemov v razvijajočih se državah • Rast trga IP-telefonije in NGN • Zamenjava koračnih central	• Trend zniževanja cen priključkov • Manjši obseg investicij ILEC • Zmanjšanje prodaje komutacijskih sistemov v svetu • Arhitekturne spremembe bodočih telekomunikacijskih sistemov • Intenzivnejše delovanje konkurence • Potencialne finančne krize v državah SND • Zmanjševanje potreb po investicijah v komutacijske sisteme v Sloveniji

6 Oblikovanje možnih poslovnih strategij za strateško poslovno področje Fiksni telekomunikacijski sistemi SI2000

V poglavju poskušam razviti poslovne strategije za strateško poslovno področje Fiksni telekomunikacijski sistemi, ki jih predlagam na osnovi SWOT matrike, in predpostavljenih ciljev SPP. Nadalje predlagam in obrazložim posamezne poslovne strategije ter jih poskušam oceniti. Za ocenjevanje poslovnih strategij so uporabljeni predvsem kvalitativni kriteriji in ocena njihovih izvedljivosti.

6.1 Izbira ciljev podjetja

Poslovodstvo strateškega poslovnega področja Fiksni telekomunikacijski sistemi SI2000 ima pred seboj nalogo čimbolj uspešno tržiti sistem SI2000-V5 v obdobju do konca življenjskega cikla telekomunikacijskih sistemov na osnovi zrelih tehnologij in ga opremljenega z novimi tehnologijami in nazadnje kot SI2000-V6 ustrezno pozicionirati v novih razmerah znotraj panoge telekomunikacij.

Glavni strateški cilj je torej doseči konkurenčno prednost sistema SI2000.

Med prodajnimi cilji SPP Fiksni telekomunikacijski sistemi za leta 2002-2005 bi izpostavil naslednje:

- povečanje prodaje v številu priključkov letno vsaj za 10 %,
- povečevati prihodek od prodaje za 10 % nad rastjo trgov, kjer je Iskratel z SI2000 že prisoten,
- izvoziti vsaj 70 % proizvodnje, od tega 40 % v države SND,
- zagotoviti donosnost kapitala na 15 %.

Med cilji na nivoju celotnega podjetja je še produktno tržna diverzifikacija in povečanje prihodkov od celotne prodaje za 20 % letno.

6.2 SWOT matrika

V SWOT matriki poskušam soočiti najpomembnejše prednosti in slabosti SPP Fiksni telekomunikacijski sistemi SI2000 s priložnostmi in nevarnostmi, povzetimi iz analize

okolja podjetja. Na podlagi ugotovljenih prednosti SPP in priložnosti poskušam nakazati možne strategije podjetja, ki temeljijo na izkoriščanju prednosti in izrabi priložnosti.

Priložnosti, ki se ponujajo s pojavom novih operaterjev CLEC in s predvideno rastjo trgov razvijajočih se držav, je možno izkoristiti s prednostmi, ki temeljijo predvsem na prilagodljivosti glede zahtev novih kupcev ter na ustrezni kakovosti sedanjega sistema in ustreznosti kadrovskih virov, da kakovost izdelka izpopolnijo in nadgradijo. Iz tega poskušam izpeljati poslovni strategiji razvoja novih trgov razvijajočih se držav in razvoja trgov CLEC.

Prej omenjene priložnosti je moč izkoristiti tudi s prednostjo strateške povezanosti s podjetjem Siemens. Iz tega bi izpeljal poslovno strategijo razvoja trgov preko prodajnih kanalov podjetja Siemens.

Nove tehnologije prinašajo nove priložnosti. Predvsem v prihodnjih letih se pričakuje porast investicij v tehnologije VoIP in omrežja NGN, pričakuje pa se tudi rast širokopasovnih priključkov. Med prednostmi SPP so tudi visoka kakovost kadrov in učinkovit razvojni oddelek ter dobro poznavanje obstoječih in novih tehnologij. Iz nakazanih priložnosti in prednosti lahko izpeljemo poslovno strategijo diferenciacije izdelka z omogočenim evolutivnim prehodom v nove tehnologije.

Priložnost, ki se ponuja ob množici tehnološko zastarelih koračnih central v omrežjih nekaterih razvijajočih se držav, je moč izkoristiti s prednostmi, predvsem ustreznimi kadrovskimi viri ter poznavanjem tehnoloških razmer. Iz navedenih dejavnikov je moč izpeljati poslovno strategijo diferenciacije izdelka tako, da je prilagojen za cenovno ugodno nadomestitev koračnih central.

Z upoštevanjem možnosti, da se sistem SI2000 lahko minimalno prilagodi tako, da ustreza zahtevam tržnega segmenta servisnih vozlišč, je možno razviti poslovno strategijo diverzifikacije na tržni segment servisnih vozlišč.

Na podlagi identificiranih prednosti in nevarnosti predlagam poslovno strategijo, ki izkorišča prednosti, da se izogne nevarnostim. Bistvo nevarnosti se kaže predvsem v zmanjševanju obsega investicij in zniževanju cen priključkov. Za ublažitev padca cen in ohranitev prodajnih količin predlagam poslovno strategijo diferenciacije izdelka s prilagoditvami na kupčeve posebne zahteve (izdelava funkcij po naročilu, kot so legalno nadziranje in posebne signalizacije). Poslovna strategija cilja na dvig vrednosti izdelka v očeh kupca in s tem ohranitev ugodnejše cene in deleža investicij.

Na podlagi slabosti in priložnosti predlagam strategije, ki izkoriščajo priložnosti za premostitev slabosti. Priložnosti, ki se kažejo predvsem v trgih razvijajočih se držav, bi lahko izkoristili tudi z usmeritvijo na tržne segmente, za katere naš izdelek ni ustrezno prilagojen (slabost). Predlagani poslovni strategiji iz tega naslova sta razvoj izdelka za prilagoditev na tržne segmente sistemov z več deset tisoč priključki in razvoj izdelka za prilagoditev na tržne segmente sistemov z nekaj sto priključki.

Strategija fokusa na trge ruralnih in primestnih področij na temelju nizkih stroškov je dosedanja strategija, ki izkorišča priložnost odsotnosti močnejših konkurentov na tem tržnem segmentu in stroškovne neprimernosti konkurenčnih sistemov za večje konfiguracije, kadar se uporabljajo za ta tržni segment.

Na podlagi ugotovljenih slabosti in nevarnosti predlagam strategijo za minimiziranje slabosti in izogibanje nevarnostim. Nevarnosti izvirajo predvsem iz zmanjševanja investicij in cen. Slabosti iz slabe prisotnosti na novih trgih in omejitev izdelka glede njegovih kapacitet. Predlagam poslovno strategijo obdelave trga z omejitvijo na tržnih segmentih, kjer SI2000 dosega relativno visok tržni delež.

Predlagam torej naslednje vrste strategij:

Strategija fokusa na osnovi nizkih stroškov predstavlja trenutno poslovno strategijo »Orientiranje na trge za sisteme z nekaj tisoč naročniki«. Strategije razvoja trga so »Razvoj novih trgov razvijajočih se držav«, »Razvoj novih trgov CLEC« in »Razvoj novih trgov preko prodajnih kanalov podjetja Siemens«. Strategiji diferenciacije proizvoda sta »Diferenciacija proizvoda z evolutivnim prehodom v nove tehnologije« in »Diferenciacija izdelka za cenovno ugodno nadomestitev koračnih central«. Med produktno-tržno diverzifikacijo bi lahko uvrstili poslovno strategijo: »Diverzifikacija na tržni segment servisnih vozlišč«.

Med strategije razvoja izdelka pa sodita »Razvoj izdelka za prilagoditev na tržne segmente sistemov z več deset tisoč priključki« in »Razvoj izdelka za prilagoditev na tržne segmente sistemov z nekaj sto priključki«. Strategijo fokusa na osnovi diferenciacije predstavlja strategija »Diferenciacija izdelka s prilagoditvami na kupčeve posebne zahteve«.

Med strategije obdelave trga bi lahko uvrstili strategijo »Omejitev delovanja na tržne segmente, kjer SI2000 dosega relativno visok tržni delež«.

Vse te razvite začetne ideje možnih poslovnih strategij povzemam v SWOT matriki (glej tabelo 24, na str. 132).

Tabela 24: SWOT matrika

		Prednosti	Slabosti
Notranje okolje Zunanje okolje		• Tehnološka sodobnost izdelka • Ustreznost izdelka za omrežja z nekaj tisoč priključki • Visoka učinkovitost razvojnih oddelkov • Zmožnost hitrega prilagajanja zahtevam kupcev • Sinergični učinki pri razvoju sistemov za različne namene (PBX, servisno vozlišče) • Visok tržni delež na osvojenih trgih • Ustrezna kakovost izdelka • Ustrezna kakovost poprodajnih storitev • Visoka izobrazbena struktura in visoka strokovna podkovanost kadrov • Strateška navezanost na Siemens	• Neustreznost izdelka za omrežja z več desetstisoč naročniki • Previsoka lastna cena izdelka za sisteme z do nekaj sto naročniki • Cenejši izdelki konkurence • Slabši stroškovni učinki zaradi slabše ekonomije obsega • Relativno nizek delež na trgih v osvajanju
Priložnosti	• Nove tržne priložnosti zaradi pojava CLEC • Zniževanje stroškov zaradi možnosti zunanjega pridobivanja virov • Rast trga komutacijskih sistemov v razvijajočih se državah • Rast trga IP-telefonije in NGN • Zamenjava koračnih central	Poslovne strategije: • Fokus na trge ruralnih in primestnih področij na temelju nizkih stroškov • Razvoj novih trgov razvijajočih se držav • Razvoj novih trgov CLEC • Razvoj novih trgov preko prodajnih kanalov podjetja Siemens • Diferenciacija z evolutivnim preходом v nove tehnologije • Diferenciacija izdelka za cenovno ugodno nadomestitev koračnih central • Diverzifikacija na segment servisnih vozlišč	Poslovni strategiji: • Razvoj izdelka za prilagoditev na tržne segmente sistemov z več deset tisoč priključki • Razvoj izdelka za prilagoditev na tržne segmente sistemov z nekaj sto priključki.
Nevarnosti	• Trend zniževanja cen priključkov • Manjši obseg investicij ILEC • Zmanjšanje prodaje komutacijskih sistemov v svetu • Arhitekturne spremembe bodočih tel. sist. • Intenzivnejše delovanje konkurence • Potencialne finančne krize v državah SND	Poslovna strategija: • Diferenciacija izdelka s prilagoditvami na kupčeve posebne zahteve	Poslovna strategija: • Obdelava trga na tržnih segmentih, kjer SI2000 dosega relativno visok tržni delež.

6.3 Oblikovanje in ocenjevanje poslovnih strategij

V tem poglavju so podrobneje opredeljene in ocenjene predlagane različne poslovne strategije. Vsaka od predlaganih poslovnih strategij je podrobneje razčlenjena. V tekstu poskušam opisati bistvo vsake predlagane poslovne strategije ter nakazati njene prednosti in slabosti. Ocenjevanje posamezne poslovne strategije temelji na ocenjevanju treh komponent, in sicer primernosti, sprejemljivosti in izvedljivosti posamezne poslovne strategije. Pri tem primernost posamezne poslovne strategije pomeni njeno konsistentnost s cilji, politikami in celovitimi strategijami podjetja ter skladnost s prednostmi in slabostmi podjetja za izkoriščanje priložnosti in zoperstavljanje nevarnostim. Primernost pomeni tudi, da strategija strateškemu poslovnemu področju prinaša določeno prednost v izbranem tržnem segmentu. Primernost bi torej nadalje razdelil tudi na merila konsistentnosti, ustreznosti in ustvarjanja konkurenčne prednosti. Sprejemljivost poslovne strategije pomeni, da je pričakovan donos ob pričakovanih tveganjih sprejemljiv za lastnike podjetja. Izvedljivost pa pomeni, da so podjetju na voljo zadostni viri za njeno implementacijo in ni prisotnih drugih ovir, ki bi preprečevale ali oteževale njeno izvedbo (Johnson, 1999, str. 353-386, Mintzberg, 1996, str. 55-63). Ocenjevanje predlaganih poslovnih strategij je izvedeno predvsem po kvalitativnih kriterijih.

Vsaki poslovni strategiji je dodana tudi ocena poslovne strategije za telekomunikacijski sistem za omrežja naslednjih generacij. Torej telekomunikacijski sistem za omrežja NGN, ki ga predstavlja SI2000-V6. Ta ocena je podana v obliki razlik do ustreznosti, smiselnosti in izvedljivosti, ki se po mojem mnenju pojavijo zaradi razlik med tehnološkima generacijama izdelkov SI2000 in razmer na trgu.

6.3.1 Poslovna strategija fokusa na trge ruralnih in primestnih področij na temelju nizkih stroškov

Orientiranje na trge za sisteme z nekaj tisoč priključki je pravzaprav trenutno aktualna poslovna strategija, kjer SI2000 poskuša biti privlačen predvsem za primestna in ruralna področja. Ideja te poslovne strategije je iskati tržne priložnosti na različnih nacionalnih trgih v tržni niši srednje velikih sistemov, ki so primerni predvsem za ruralna in primestna telekomunikacijska omrežja. V teh tržnih segmentih je SI2000 stroškovno učinkovitejši od konkurence in zaradi tega lahko dosega konkurenčno prednost.

Zasnova SI2000 je taka, da ustreza potrebam ruralnega področja in primestij z manjšim številom prebivalcev. To pomeni, da je sistem SI2000 ob razmerah, ki veljajo v ruralnih področjih, kjer je

gostota naseljenosti manjša kot v mestih in so med posameznimi lokacijami večje razdalje, hkrati pa zahteve po funkcionalnostih telekomunikacijskih sistemov niso tako visoke kakor v večjih urbanih središčih, možno ponuditi ob konkurenčnih cenah glede na sisteme, ki so ciljno usmerjeni v zadovoljevanje potreb omrežij v večjih mestih. Hkrati je ponujena funkcionalnost sistema SI2000 dovolj visoka, da zadosti potrebam končnih uporabnikov, in sicer tako gospodarstva kot tudi zahtevnejših posameznikov na tem področju.

Zaenkrat je ta poslovna strategija uspešna le na trgih držav SND. Za prodor iz tržnega segmenta ruralnega in predmestnega sveta držav SND v segment globalnega ruralnega in predmestnega sveta je potrebno zagotoviti ustrezne tržne kanale do novih trgov, kar je zaenkrat še pomanjkljivost SPP.

Uspešnost strategije je odvisna od uspešnosti pri razvijanju novih trgov. Iskratec ima velike možnosti, da na področju ruralnih in primestnih področij postane vodilni ponudnik telekomunikacijskih rešitev in sistemov. Konkurenčni sistemi so običajno funkcionalno slabši. Sistemi večjih proizvajalcev, ki sicer niso prilagojeni ruralnim področjem, predstavljajo konkurenco zaradi drugih prednosti njihovih sistemov. Konkurenca se bo z omrežji novih generacij in novimi konkurenti v tem segmentu še zaostila.

Rast prodaje z uresničevanjem obravnavane poslovne strategije ni zagotovljena. Pogojena je z rastjo novih priključkov na ruralnih in primestnih področjih ter s širitvijo na nove trge.

Predlagano poslovno strategijo lahko opredelimo kot fokus na tržno nišo telekomunikacijskih sistemov za srednje velike sisteme.

Poslovna strategija je le delno konsistentna s cilji podjetja, saj ne išče priložnosti za izrazito povečevanje obsega prodaje. Zaradi trenda zniževanja cen sta vprašljiva tudi donosnost in obseg prodaje. Poslovna strategija ustreza izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na prednostih, ki jih poskuša izkoristiti, da bi izkoristila priložnosti.

Konkurenčna prednost izdelka je njegova stroškovna optimiziranost za gradnjo zelo majhnih sistemov, ki pa še vedno podležejo zahtevam javnih telefonskih omrežij.

Poslovna strategija je srednje sprejemljiva zaradi vprašljive ohranitve dobička na sedanji ravni. Tveganje, da se obseg prodaje ne bo bistveno povečal in da se bodo cene znižale bolj, kot bo podjetje lahko znižalo stroške, je po moji oceni veliko.

Izvedljivost poslovne strategije je neproblematična, saj gre za trenutno strategijo podjetja.

Poslovno strategijo ocenjujem kot srednje primerno, srednje sprejemljivo in izvedljivo.

To poslovno strategijo je možno aplicirati tudi na SI2000-V6. Verjetno je, da se bo pomen ruralnih in primestnih komutacijskih vozlišč zmanjšal in zaradi manjšega potencialnega trga bo sprejemljivost poslovne strategije še manjša.

6.3.2 Poslovna strategija diferenciacije z evolutivnim preходом v nove tehnologije

Ideja naslednje strategije je diferencirati izdelek glede na konkurenco tako, da bo ponujal možnost evolutivnega prehoda v nove tehnologije. Sistemu SI2000 se omogoči enostavna nadgradnja s širokopasovnimi tehnologijami, s tehnologijami za prenos govora preko IP-omrežja, z drugimi tehnologijami, ki bodo prevladovala v omrežjih NGN. Na ta način je SI2000 bolj sprejemljiv za investitorje v telekomunikacijska omrežja, saj se zavedajo, da v nekaj letih ne bo tehnološko zastarel, temveč ga bo moč postopno nadgrajevati.

To predlagano poslovno strategijo lahko opredelimo kot generično strategijo diferenciranja izdelka.

Ta poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnosti za povečevanje obsega prodaje. Poslovna strategija ustreza tudi izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na prednostih SPP in priložnostih okolja. Konkurenčna prednost je v diferenciaciji izdelka, s katero je moč ohraniti višjo ceno priključka in obseg prodaje.

Sprejemljivost te poslovne strategije lahko ocenjujem samo kvalitativno, in sicer na osnovi teoretičnih spoznanj o Porterjevih generičnih poslovnih strategijah. Ustrezna diferenciacija daje prednost pred konkurenčnimi izdelki in omogoča doseganje višje cene priključka. Dodatna vlaganja v razvoj novih tehnologij so neizbežna tudi brez te predlagane poslovne strategije, saj je nove tehnologije potrebno razviti zaradi omrežij NGN, ki bodo v prihodnosti izpodrinila klasična telekomunikacijska omrežja. Zato ocenjujem, da poslovna strategija ne predstavlja bistveno višjih dodatnih stroškov in je poslovno sprejemljiva.

Izvedljivost te poslovne strategije je možna, saj zanjo ni tehničnih ovir. Njena izvedba zahteva dodatne razvojne vire, ki pa jih podjetje mora zagotoviti tudi brez te strategije, saj je razvoj novih tehnologij nujen zaradi dolgoročne konkurenčnosti. Največji problem izvedljivosti je časovno okno, kjer je strategijo še možno izvesti. Življenjski cikel panoge se bo v nekaj letih iztekel, zamenjal ga bo življenjski cikel omrežij NGN. Izvedljivost poslovne strategije je torej odvisna od hitrosti njene implementacije.

To poslovno strategijo ocenjujem kot primerno, sprejemljivo in izvedljivo s srednje veliko verjetnostjo.

Ta poslovna strategija je vsebinsko vezana na sistem SI2000-V5, zato jo pri sistemu SI2000-V6 ne moremo uporabiti.

6.3.3 Poslovna strategija diferenciacije izdelka na temelju cenovno ugodne nadomestitve koračnih central

Ena od zelo zanimivih tržnih niš je modernizacija starejših sistemov drugih proizvajalcev. Predvsem v državah SND je aktivnih še veliko koračnih telefonskih central. Po ocenah gre za več sto tisoč priključkov. SI2000 je modularno zgrajen in to mu omogoča, da pouporabi del obstoječih starih telekomunikacijskih central. Seveda je potreben razvoj vmesnih modulov, ki služijo za priključevanje ponovno uporabljenih delov koračnih central na sistem SI2000.

S tem je obstoječim uporabnikom omogočen dostop do vseh modernih telekomunikacijskih storitev, sistem ima možnost nadgradnje z najmodernejšimi tehnologijami, cena pa je zaradi ponovne uporabe delov obstoječih sistemov nižja od zamenjave.

To predlagano poslovno strategijo lahko opredelimo kot generično strategijo diferenciranja izdelka.

Poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnosti za povečevanje obsega prodaje. Poslovna strategija ustreza tudi izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na prednostih SPP in priložnostih okolja. Konkurenčna prednost lahko izhaja iz diferenciacije izdelka v smeri omogočanja nadgradnje koračnih central in vzpostavljanju barier za konkurenco, ki bi kasneje poskušala prodati priključke istemu kupcu.

Sprejemljivost te poslovne strategije lahko ocenjujem na podlagi ocen potencialnih prihodkov in potrebnih stroškov. Po ocenah poznavalcev je lastna cena tako prirejenih central SI2000 blizu prodajne cene takih sistemov. Obstaja znatna verjetnost, da bi bil končen izplen celo negativen. Dolgoročno pa bi povečana baza priključkov in priložnost za dokončno zamenjavo z naročniškimi moduli SI2000 pomenila dodatne prihodke. Sprejemljivost te strategije ocenjujem kot srednje sprejemljivo, predvsem zaradi potenciala, ki ga poslovna strategija prinaša za prihodnost.

Izvedljivost te poslovne strategije je možna ob uporabi dela kritičnih razvojnih virov. Potrebno je paziti na časovno okno, saj po zamenjavi starejših koračnih central z novimi le-te ne bo možno več nadgrajevati. Poslovna strategija ne zahteva visokih dodatnih finančnih virov, tehnološke ovire pa so strokovnjaki ocenili kot premostljive.

To poslovno strategijo ocenjujem kot primerno, srednje sprejemljivo in izvedljivo.

To poslovno strategijo je na enak način možno uporabiti za sistem SI2000-V6, ki sam predstavlja nadgradnjo sistema SI2000-V5.

6.3.4 Poslovna strategija fokusa na osnovi diferenciacije izdelka s prilagoditvami na kupčeve posebne zahteve

Ideja poslovne strategije je torej prilagajati SI2000 posebnim zahtevam kupcev.

Tržne niše običajno niso zanimive za velike ponudnike telekomunikacijskih sistemov, ker je zanje potrebno prilagajanje obstoječih sistemov, dodatne prodajne aktivnosti in zaradi premajhnega potencialnega prihodka in donosa.

Proces razvoja programske in strojne opreme za sistem SI2000 je že zasnovan tako, da je možno relativno hitro odreagirati na posebne zahteve posameznih kupcev ali tržnih razmer na določenem tržišču. Zato je iskanje tržnih niš smiselno in njihovo obvladovanje predstavlja za Iskratel dovolj velik prihodek, da opraviči smotrnost tržne usmeritve vanje.

Zaradi specifičnih zahtev posameznih telekomunikacijskih operaterjev, ki nastanejo večinoma zaradi specifičnih razmer v njihovem telekomunikacijskem omrežju, se pojavijo tržne priložnosti, ki pa niso vselej zanimive za velike ponudnike telekomunikacijskih sistemov. Slednji pogosto poskušajo zadovoljiti specifične potrebe z obstoječo ponudbo svojih sistemov, kar pa nikoli ni optimalno.

S posebnimi zahtevami lahko razumemo specifične signalizacije, ki se pojavljajo v omrežju, specifično uporabo standardnih elementov signalizacij v omrežju, nestandardno izvedene dopolnilne storitve, specifične dopolnilne storitve, nestandardne parametre, ki se pojavljajo v omrežju, posebne zahteve glede fizičnega okolja telekomunikacijskih sistemov, dodatno opremo, kot je na primer za potrebe legalnega nadzora in podobno.

Sistem SI2000 je zasnovan tako, da se lahko sorazmerno hitro prilagodi določenim posebnim zahtevam, predvsem kadar gre za zahteve glede uporabe določenih nestandardnih signalizacij in dopolnilnih storitev. Izkušnje in znanje z že osvojenih trgov pa omogočajo, da se vzdržuje zahtevana raven reševanja posebnih zahtev posameznih operaterjev tudi v novejših sistemih SI2000 brez večjih stroškov.

To predlagano poslovno strategijo lahko opredelimo kot generično strategijo fokusiranja na osnovi diferenciacije izdelka po zahtevah kupcev.

Ta poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnosti za povečevanje obsega prodaje. Ta poslovna strategija ustreza tudi izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na prednostih SPP, s katerimi poskuša nevtralizirati nevarnosti iz okolja. Konkurenčna prednost izdelka je njegova diferenciacija v smislu zadovoljevanja specifičnih potreb kupcev.

Sprejemljivost te poslovne strategije ocenjujem lahko na podlagi ocene, da so dodatni stroški za prilagoditve kupčevim zahtevam manjši od razlike v prihodkih od teh kupcev.

Ker vsaka adaptacija za posameznega kupca predstavlja svoj poslovni načrt, je moč le oceniti, da je poslovna strategija sprejemljiva pod pogojem, da se sistem prilagaja specialnim željam kupcev le pod pogojem, da je posamezen poseg upravičen s poslovnim načrtom. Slediti samo tej omenjeni poslovni strategiji bi bilo poslovno nesprejemljivo zaradi premajhnega obsega trga. Ta strategija je sprejemljiva le kot dopolnilo osnovni poslovni strategiji z namenom, da se poveča konkurenčna prednost na določenih trgih.

Izvedljivost poslovne strategije je možna, saj zanjo ni tehničnih ovir. Poslovna strategija zahteva določene razvojne vire, ki pa so na voljo.

To poslovno strategijo ocenjujem kot primerno, pogojno sprejemljivo in izvedljivo.

Za SI2000-V6 se ocena poslovne strategije ne spremeni.

6.3.5 Poslovna strategija obdelave trga

Ideja te poslovne strategije je zmanjševanje stroškov zaradi investicij v tržne segmente, kjer je prodaja SI2000 manj uspešna. V tržnih segmentih, kjer je SI2000 prisoten in dosega relativno ugoden položaj, se poskuša ustvariti prihodke ob izogibanju vseh nepotrebnih investicij v razvoj ali tržne kanale. Ta strategija torej predlaga, da se prodaja SI2000 orientira predvsem na ruralna in predmestna področja držav SND, za katere je SI2000 že ustrezno prilagojen in kjer se dosegajo dobri poslovni rezultati. S tem se zmanjšajo stroški zaradi že obstoječe prisotnosti na teh trgih in zaradi že obstoječega ustrezno diferenciranega izdelka. Večja prodaja pa izhaja iz boljše obdelave trga, razvoja novih trgov in zaradi potencialne diferenciacije izdelka. Predlagano poslovno strategijo lahko opredelimo kot poslovno strategijo obdelave trga.

Poslovna strategija ni v celoti konsistentna s cilji podjetja, saj ne išče dovolj možnosti za povečanje prodaje, temveč predvsem za povečanja dobička. Poslovna strategija ustreza izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na slabostih in nevarnostih podjetja.

Konkurenčna prednost nastaja tukaj zaradi stroškovne optimiziranosti podjetja za gradnjo srednje velikih sistemov na trgih SND.

Ta poslovna strategija je sprejemljiva s stališča zagotavljanja dobička, saj pomeni relativno zmanjševanje stroškov ob določeni rasti prodaje. Proizvodni stroški priključka bodo zaradi manjšega učinka ekonomije obsega višji kot pri strategijah, ki zagotavljajo večji obseg prodaje in

proizvodnje. Ni verjetno, da bi s sledenjem omenjeni poslovni strategiji podjetje lahko obdržalo sedanjo donosnost še naslednjih nekaj let.

Izvedljivost te poslovne strategije ni vprašljiva, saj zahteva samo zmanjšanje aktivnosti na trgih, kjer je SPP sedaj malo uspešen.

To poslovno strategijo ocenjujem kot malo primerno, malo sprejemljivo, a izvedljivo.

SI2000-V6 predstavlja produkt, ki je na življenjskem ciklu tehnologije v fazi uvajanja. Zaradi tega poslovne strategije, ki temeljijo na obdelavi trga, niso primerne.

6.3.6 Poslovna strategija razvoja trgov razvijajočih se držav

Analize trgov razvijajočih se držav kažejo, da imajo potencialno visoko rast telefonskih priključkov v prihodnje. Na to kažeta predvsem trenutna nizka gostota telefonskih priključkov na prebivalca, ki je precej nižja od tiste v razvitih državah, in rast števila novih priključkov v nekaterih razvijajočih se državah.

Ideja predlagane poslovne strategije je izkoristiti življenjski cikel panoge v državah, ki so manj razvite glede gostote telefonskih priključkov. V teh državah šele sedaj prihaja do izdatnejše rasti telefonskih priključkov in je moč pričakovati, da bodo te države predstavljale naslednjih nekaj let trg z velikim potencialom rasti.

Za uspešno izvajanje te poslovne strategije je potrebno izdelek prilagoditi zahtevam trgov razvijajočih se držav. Pričakovati je, da bodo na omenjenih trgih uspešnejši sistemi z nižjo ceno ob nekoliko manjši zahtevnosti po tehnološki sodobnosti ter izpolnjevanju nacionalnih tehničnih zahtev. Prednost pa bodo imeli izdelki z ustreznim trženjem, poprodajno podporo in prisotnimi prodajnimi kanali v teh državah. Smiselna je torej prilagoditev izdelka glede na trge razvijajočih se držav predvsem s poudarkom na razvijanju prodajnih in poprodajnih aktivnostih na teh trgih.

Predlagano poslovno strategijo lahko opredelimo kot razvijanje novih trgov.

Poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnosti za povečevanje obsega prodaje in s tem tudi nižjih stroškov zaradi ekonomije obsega. Pričakujemo lahko tudi povečanje dobičkonosnosti. Poslovna strategija ustreza tudi izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na prednostih SPP in priložnostih okolja. Konkurenčna prednost lahko temelji na prilagojenosti zahtevam in na potrebam razvijajočih se držav.

Sprejemljivost te poslovne strategije lahko ocenjujem samo v grobem, saj ustrezne analize niso narejene. Rezultat uspešno izvedene te poslovne strategije je lahko povečano število prodanih priključkov ter s tem povečan obseg prodaje. Dodatni stroški, ki nastopijo s poskusom izvedbe

predlagane poslovne strategije, izvirajo iz dveh naslovov. Najprej izvirajo iz prilagoditve samega izdelka na tehnične zahteve posameznega trga. Te stroške ocenjujem na podlagi izkušenj kot manjše in jih pokrije že prodaja v obsegu nekaj tisoč priključkov. Drugi del stroškov izvira iz vzpostavljanja prodajnih kanalov ter poprodajnih storitev na tem trgu. Ta strošek je nekaj večji in se opraviči le z letnim obsegom prodaje nekaj deset tisoč priključkov na tem trgu. Verjetnost doseganja pričakovane prodaje na podlagi izkušenj ocenjujem na minimalno 20 % za posamezen trg. To pomeni, da bi z intenzivnim pristopom v 10 do 15 najprimernejših razvijajočih se državah s skupnim letnim potencialom približno dva milijona priključkov (ocena temelji na predpostavki, da so zanimivi le določeni trgi razvijajočih se držav in da je letni potencial teh trgov približno dva milijona priključkov), lahko pričakovali vsaj 400.000 prodanih priključkov letno. Prodaja v obsegu 400.000 priključkov na novih trgih bi tudi opravičevala stroške za razvoj teh novih trgov.

Izvedljivost poslovne strategije je možna, saj zanjo ni tehničnih ovir in njena izvedba ne zahteva visokih investicij ali prevelike izrabe drugih strateških virov, predvsem so tu mišljeni razvojni kadri.

To poslovno strategijo ocenjujem kot primerno, sprejemljivo in izvedljivo.

Trgi razvijajočih se držav bodo ravno tako zanimivi za SI2000 V6. Morda celo bolj, saj marsikje šele postavljajo telekomunikacijsko infrastrukturo na noge in so pripravljeni preskočiti v sisteme, zgrajene na podlagi novih tehnologij. Ocena te poslovne strategije za SI2000-V6 se ne spremeni.

6.3.7 Poslovna strategija razvoja trgov CLEC

Pojav konkurenčnih operaterjev CLEC ponuja dobaviteljem telekomunikacijskih sistemov nove potencialne trge. Ideja nove poslovne strategije je prodreti v države, kamor dosedaj nismo mogli ponuditi svojih izdelkov zaradi tega, ker je obstoječi operater lokalne telefonije ILEC navezan na sisteme drugih proizvajalcev. Kot ciljni trgi so mišljene predvsem telekomunikacijsko razvite države. Prodor v telekomunikacijsko razvijajoče se države pokriva predlagana strategija v poglavju 6.3.1.

Za uspešno izvajanje te strategije je potrebno izdelek prilagoditi zahtevam in potrebam CLEC. Pričakovati je, da bodo za CLEC zanimivi manjši sistemi, ki omogočajo skalabilno rast in s tem nižjo začetno investicijo, a omogočajo rast sistema. SI2000 je že prilagojen za take uporabnike in zato ni potrebnih posebnih prilagoditev izdelka. Potrebno pa je prilagoditi prodajne kanale in način trženja, saj je oboje še vedno usmerjeno pretežno k ILEC in CLEC na trgih SND.

To predlagano poslovno strategijo lahko opredelimo kot razvijanje novih trgov, na katerih nastopamo z diferenciranim izdelkom.

Poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnosti za povečevanje obsega prodaje in ohranjanja donosnosti. Poslovna strategija ustreza tudi izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na prednostih SPP in priložnostih okolja. Konkurenčna prednost je že obstoječa prilagojenost na skalabilno rast in nizko začetno investicijo.

Sprejemljivost te poslovne strategije lahko ocenjujem samo v grobem, saj ustrezne analize niso narejene. Rezultat te uspešno uresničevane poslovne strategije je lahko povečano število prodanih priključkov ter s tem povečan obseg prodaje. Dodatni stroški, ki nastanejo s poskusom izvedbe te predlagane poslovne strategije, izvirajo iz vzpostavljanja prodajnih kanalov ter tržnih aktivnosti za CLEC. Ta strošek je relativno visok, saj zajema vzpostavitev povsem novih prodajnih kanalov in poprodajnih storitev v državah CLEC. Tu je potrebno izpostaviti dva argumenta, in sicer, da je potencialna rast priključkov v razvitih državah majhna in da v teh državah CLEC dosegajo le manjše deleže trga. Pričakovana prodaja preko tržnih kanalov do CLEC ni velika in jo ocenjujem na nekaj deset tisoč priključkov letno. Za sprejemljivost te poslovne strategije je potrebno minimalizirati stroške prodajnih kanalov, kar je možno doseči z uporabo pooblaščenih agentov in predstavniških podjetij. Verjetnost uspešnosti te strategije v razvitih državah ni visoka.

Izvedljivost te poslovne strategije je možna, saj zanjo ni tehničnih ovir in njena izvedba ne zahteva investicij v velikem obsegu.

To poslovno strategijo ocenjujem kot primerno, srednje sprejemljivo in izvedljivo.

Za sistem SI2000-V6 bodo CLEC morda še bolj zanimivi, saj postavljajo nove telekomunikacijske sisteme in so zainteresirani, da izkoriščajo nove tehnologije. Ocena te poslovne strategije se za SI2000-V6 ne spremeni.

6.3.8 Poslovna strategija razvoja trgov preko prodajnih kanalov podjetja Siemens

Solastnik podjetja je lahko tudi zelo ugoden strateški partner. Pri tem je potrebno upoštevati, da interesi podjetja Siemens niso enaki interesom podjetja Iskratel ne glede na delno solastništvo. Izdelka obeh podjetij sta si lahko konkurenčna in v tem primeru eden od partnerjev ni nujno zainteresiran za uspeh izdelka drugega partnerja. Dejansko si SI2000 podjetja Iskratel in EWSD podjetja Siemens konkurirata le deloma, saj je SI200 namenjen sistemom manjših kapacitet, EWSD pa sistemov večjih kapacitet. Sistema si konkurirata na tržnem segmentu sistemov med 30.000 in 40.000 naročniki. Pri manjših konfiguracijah EWSD ni več cenovno učinkovit, večje konfiguracije pa SI2000 ne omogoča. Ideja predlagane tovrstne poslovne strategije je izkoriščanje zmogljivosti in prednosti podjetja Siemens, da trži SI2000 kot svoj proizvod na trgih, kjer Iskratel ni prisotna. Ta

možnost obstaja, ker Siemens nima v svojem asortimanu izdelka za pokrivanje trga z nekaj tisoč naročniki.

Za uspešno izvajanje te strategije je potrebno izdelek prilagoditi zahtevam in potrebam novih trgov, na katerih bo poskušal Siemens prodajati SI2000 kot svoj proizvod. Predvidevam, da bodo stroški prilagajanja minimalni in bodo povrnjeni že z obsegom prodaje nekaj tisoč priključkov za posamezno državo. V tržne kanale ni potrebno veliko vlagati, saj bodo uporabljeni Siemensovi tržni kanali. Potrebno bo vlaganje v izobraževanje Siemensovih ljudi o osnovnih lastnostih SI2000 in strokovna podpora tem ljudem.

To predlagano poslovno strategijo lahko opredelimo kot razvijanje novih trgov, na katerih nastopamo z diferenciranim izdelkom. Poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnosti za povečevanje obsega prodaje. Poslovna strategija ustreza tudi izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na prednostih SPP in priložnostih okolja. Konkurenčna prednost je izraba Siemensove blagovne znamke in že vzpostavljenih tržnih kanalov.

Sprejemljivost te poslovne strategije lahko ocenjujem samo v grobem, saj ni analiz, koliko priključkov SI2000 je moč prodati preko Siemensovih tržnih kanalov. Meni znane ocene, ki pa so plod subjektivnih ocenjevanj, se gibljejo od nekaj deset tisoč priključkov do preko milijona priključkov. Osebnostno ocenjujem priložnost do največ nekaj 100.000 priključkov letno. Tudi bolj pesimistične ocene potrjujejo sprejemljivost te poslovne strategije, saj strategija ne zahteva vlaganj in ne predvideva večjih dodatnih stroškov.

Izvedljivost te poslovne strategije je možna, saj zanjo ni tehničnih ovir in njena izvedba ne zahteva investicij v velikem obsegu ali izrabe drugih kritičnih virov.

To poslovno strategijo ocenjujem kot primerno, sprejemljivo in izvedljivo.

Za sistem SI2000-V6 se mi ta strategija zdi manj sprejemljiva zaradi konkurenčnosti s Siemensovimi produkti. Pogoj za ustreznost navedene strategije je stroga komplementarnost s ponudbo Siemens.

6.3.9 Poslovna strategija »produktno-tržne diverzifikacije« na področje servisnih vozlišč

Pri tej strategiji ne gre za korporacijsko strategijo, kakor bi lahko sklepali po njenem imenu, temveč za poslovno strategijo, saj predlaga različico izdelka, s katero se poskuša prodreti na nov tržni segment znotraj iste panoge. Visok nabor dopolnilnih storitev, visoka prilagodljivost strojne opreme, skalabilnost ter širok nabor realiziranih signalizacij omogoča sistemu SI2000, da nastopa tudi kot ponudnik servisnih vozlišč. Vloga servisnih vozlišč je v tem, da ponujajo določene storitve

telekomunikacijskemu omrežju, ki jih večina komutacijskih vozlišč v omrežju ne more ponuditi. Servisna vozlišča so zanimiva povsod, kjer telekomunikacijski operater ne razmišlja o posodobitvi svojega celotnega omrežja z novjšimi sistemi ali novjšimi različicami programske opreme. Pripravljen pa je prilagoditi svoje omrežje tako, da z enega ali več servisnih vozlišč izvaja določene dopolnilne storitve. Primer tega bi lahko bil sistem SI2000 kot strežnik za predplačilno telefonijo ali kot strežnik za telefonsko glasovanje (televoting). Obe storitvi sta lahko zanimivi za posameznega operaterja a vendar ne toliko, da bi zaradi njiju posodabljal celo omrežje.

Ideja poslovne strategije je torej diverzificirati SI2000 na tržni segment servisnih vozlišč. To pomeni hkratno diferenciacijo produkta oziroma izdelavo različice produkta, ki ustreza zahtevam servisnih vozlišč in omogoča nastop na tem tržnem segmentu.

Ta poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnosti za povečevanje obsega prodaje. Poslovna strategija ustreza tudi izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na prednostih SPP in priložnostih okolja. Konkurenčna prednost naj bi izhajala iz diferenciacije v smislu omogočanja gradnje servisnih vozlišč. Pri tem se od nekaterih konkurenčnih servisnih vozlišč, ki bazirajo na računalniških platformah, razlikuje predvsem po višji zanesljivosti in razpoložljivosti, ki sta značilni za komutacijske sisteme, na podlagi katerih je zgrajeno servisno vozlišče SI2000.

Sprejemljivost te poslovne strategije lahko ocenjujem na podlagi ocen potencialnih prihodkov in potrebnih stroškov. Groba ocena potencialnih prihodkov je vezana na nekaj deset tisoč prodanih priključkov letno ob kar znatnem tveganju. Tveganje je predvsem posledica nepoznavanja trgov servisnih vozlišč ter prisotnosti močne konkurence na teh tržnih segmentih. Stroški so sestavljeni iz stroškov razvoja nekaterih storitev, ki jih je za uspešno nastopanje na ciljnih trgih potrebno razviti in iz stroškov razvoja storitev, ki jih SI2000 kot komutacijski sistem nujno ne potrebuje. Razvoj slednjih ocenjujem na okrog pol milijona do največ milijon evrov. Dodatni stroški nastanejo s trženjem servisnih vozlišč, ki pa jih lahko minimiziramo z izkoriščanjem obstoječih prodajnih kanalov. Moja ocena sprejemljivosti je, da potencialni prihodki sicer upravičijo stroške, vendar zaradi nekaj večjega tveganja postaja poslovna strategija srednje sprejemljiva.

Izvedljivost te poslovne strategije je možna, saj zanjo ni tehničnih ovir. Poslovna strategija sicer zahteva določene razvojne vire, ki pa so na voljo.

To poslovno strategijo ocenjujem kot primerno, srednje sprejemljivo in izvedljivo.

Razmere v omrežjih NGN bodo arhitekturno drugačne in te poslovne strategije, kakor je zamišljena, za SI2000-V6 ni mogoče uporabiti.

Podobni bi lahko bili tudi poslovni strategiji diverzifikacije na trg signalizacijskih pretvornikov in govornih naprav. Oba omenjena izdelka je moč narediti iz sistema SI2000 s uporabo njegovih strojnih in programskih komponent, kar pomeni visoko stopnjo sinergije med izdelki.

6.3.10 Poslovna strategija razvoja izdelka za prilagoditev na tržne segmente sistemov z več deset tisoč priključki

Ideja strategije je nadgraditi sistem SI2000, da bo lahko konkuriral v tržnem segmentu z več deset tisoč priključki. Obseg potencialnega trga se bistveno poveča. Hkrati pa se poveča tudi zahtevnost trga, saj so kupci na pomanjkljivosti velikih sistemov bolj občutljivi.

Ta poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnosti za povečevanje obsega prodaje. Poslovna strategija ustreza tudi izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na slabostih, ki jih poskuša odpraviti, da bi izkoristila priložnosti.

Konkurenčna prednost izdelka je njegova skalabilnost in primernost tako za gradnjo majhnih sistemov kakor tudi za gradnjo velikih sistemov.

To predlagano poslovno strategijo lahko opredelimo kot poslovno strategijo razvijanja izdelka.

Da bi lahko ocenil to poslovno strategijo za sprejemljivo, bi moral biti izpolnjen kriterij, da so potencialni prihodki od novega tržnega segmenta dovolj visoki, da upravičijo stroške za prehod na nov tržni segment. Razvojni stroški preoblikovanja SI2000 v sistem, primeren za velike konfiguracije, so vsekakor manjši od gradnje novega sistema, saj izrabljajo sinergije z obstoječim sistemom. Zelo pavšalno take stroške ocenjujem na razred deset milijonov evrov. Ker je časovno okno klasičnih komutacijskih sistemov majhno in predstavlja le še nekaj let, je prej omenjen strošek opravičljiv le ob zelo velikem porastu prodanih priključkov. Letni porast prodanih priključkov, ki bi opravičil poslovno strategijo, bi naj bil nekaj stotisoč priključkov letno.

Izvedljivost te poslovne strategije je možna, vendar zahteva kritične razvojne vire, zato ocenjujem to poslovno strategijo za primerno, sprejemljivo in izvedljivo.

Za SI2000-V6 se ocena poslovne strategije ne spremeni.

6.3.11 Poslovna strategija razvoja izdelka za prilagoditev na tržne segmente sistemov z do nekaj sto priključki

Ideja strategije je, da se sistem SI2000 cenovno optimizira tudi za konfiguracije do 200 priključkov. Pri tem gre za poseg na tržni segment manjših zasebnih telefonskih central in manjših ruralnih področij.

Poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnosti za povečevanje obsega prodaje. Poslovna strategija ustreza tudi izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na slabostih, ki jih poskuša odpraviti, da bi izkoristila priložnosti.

Konkurenčna prednost nastaja zaradi njegove stroškovne optimiziranosti za gradnjo zelo majhnih sistemov, ki pa še vedno podležejo zahtevam javnih telefonskih omrežij.

Predlagano poslovno strategijo lahko opredelimo kot poslovno strategijo razvijanja izdelka.

Da bi lahko ocenil to poslovno strategijo, za sprejemljivo, bi moral biti izpolnjen kriterij, da so potencialni prihodki od novega tržnega segmenta dovolj veliki, da upravičijo stroške za prehod nanj. Razvojni stroški preoblikovanja SI2000 v sistem primeren za zelo majhne konfiguracije so vsekakor manjši od gradnje novega sistema, saj izrabljajo sinergije z obstoječim sistemom. Take stroške ocenjujem pavšalno na nekaj stotisoč evrov. Zaradi nižjih cen v tem tržnem segmentu je pričakovan prispevek za pokritje majhen, bo zato ta poslovna strategija uspešna le pri obsegu prodaje nekaj stotisoč priključkov v celotnem časovnem oknu.

Izvedljivost te poslovne strategije je možna, vendar zahteva kritične razvojne vire. Predlagano poslovno strategijo ocenjujem za primerno, sprejemljivo in izvedljivo.

6.4 Povzetek oblikovanja poslovnih strategij

Obstoječa poslovna strategija orientiranje podjetja na trge za sisteme z nekaj tisoč priključki oziroma predvsem na ruralna in primestna področja se zdi še vedno dobra strategija za SI2000-V5. Največja konkurenčna prednost te strategije je njena stroškovna učinkovitost v tržnem segmentu z nekaj tisoč priključki. Ne daje pa zagotovila za rast obsega prodaje in za ohranitev donosnosti v prihodnosti. Ne smemo zanemariti tudi vprašanja, ali sledenje kakšni drugi poslovni strategiji ponuja možnosti za bolj sprejemljive poslovne rezultate. Naslednje vprašanje, ki se pojavi, pa je, ali bo obstoječa strategija še aktualna, ko bodo prevladale nove tehnologije. Torej, ali bo še primerna za SI2000-V6.

Povzetek ocenjevanja v tem poglavju izoblikovanih poslovnih strategij je prikazan v tabeli 25.

Izkaže se, da so za SPP fiksni telekomunikacijski sistemi SI2000 sprejemljive vse različice poslovne strategije razvijanja trga. Hkrati je možno uporabiti še eno ali več različic poslovnih strategij diferenciacije izdelka in razvoja izdelka. Možnosti je torej več in večinoma se med seboj ne izključujejo, saj bi jih po Porterjevi klasifikaciji poslovnih strategij lahko vse uvrstili med poslovne strategije diferenciacije. Izjema je poslovna strategija »Omejitev delovanja na tržne segmente, kjer SI2000 dosega relativno visok tržni delež«.

Tabela 25: Ocenjevanje izoblikovanih različic poslovnih strategij

Poslovna strategija	Ocena primernosti	Ocena sprejemljivosti	Ocena izvedljivosti	Komentar za SI2000-V6
Poslovna strategija fokusa na trge ruralnih in primestnih področij na temelju nizkih stroškov	srednja	srednja	dobra	še slabša sprejemljivost
Poslovna strategija diferenciacije z evolutivnim preходом v nove tehnologije	dobra	dobra	srednje verjetna	ni uporabna
Poslovna strategija diferenciacije izdelka na temelju cenovno ugodne nadomestitve koračnih central	dobra	srednja	dobra	ni razlik
Poslovna strategija fokusa na osnovi diferenciacije izdelka s prilagoditvami na kupčeve posebne zahteve	dobra	pogojno dobra	dobra	ni razlik
Poslovna strategija obdelave trga	slaba	slaba	dobra	ni uporabna
Poslovna strategija razvoja trgov razvijajočih se držav	dobra	dobra	dobra	ni razlik
Poslovna strategija razvoja trgov CLEC	dobra	srednja	dobra	ni razlik
Poslovna strategija razvoja trgov preko prodajnih kanalov podjetja Siemens	dobra	dobra	dobra	slabša sprejemljivost
Poslovna strategija »produktno-tržne diverzifikacije« na področje servisnih vozlišč	dobra	srednja	dobra	ni uporabna
Poslovna strategija razvoja izdelka za prilagoditev na tržne segmente sistemov z več deset tisoč priključki	dobra	dobra	dobra	ni razlik
Poslovna strategija razvoja izdelka za prilagoditev na tržne segmente sistemov z nekaj sto priključki	dobra	dobra	dobra	ni razlik

Glede na ocene različic poslovnih strategij ima SPP torej naslednje možnosti:

1. ostati pri sedanji poslovni strategiji na sedanjih trgih ali razvijati nove trge;
2. sedanjo poslovno strategijo zožiti na trge, kjer dosega SI2000 relativno dober tržni delež;
3. produktno-tržno diverzifikacijo, pri tem pa gre za razvoj izdelka glede njegovih kapacitet ali pa za poseg na povsem nove panožne segmente.

Vse predlagane različice poslovne strategije so vsaj zadovoljivo ustrezne, sprejemljive in izvedljive. Namen tega dela ni odločati o najbolj primerni strategiji, zato sem se izognil podrobnejšemu ocenjevanju.

Moje mnenje je, da mora podjetje slediti opciji 3. Kateri od predlaganih poslovnih strategij pa je potrebno slediti tudi dejansko, pa ni stvar moje odločitve, saj končna izbira poslovnih strategij ni cilj tega dela. Moje mnenje pa je, da je najbolj logična izbira poslovne strategije »Razvoja izdelka za prilagoditev na tržne segmente sistemov z do nekaj sto priključki«, saj zagotavlja učinke ekonomije obsega in s tem omogoča bistveno zniževanje relativnih stroškov, kar je ob trendu zniževanja cen nujen ukrep.

Večina različic poslovnih strategij je primerna tudi za SI2000-V6. Katera od navedenih različic poslovnih strategij pa je za sisteme omrežij NGN tudi v resnici najbolj primerna, je na podlagi znanih podatkov težko oceniti. Po mojem mnenju je potrebno iskati ustrezno tržno nišo, ki je skladna z najpomembnejšimi lastnostmi SI2000. Te lastnosti so stroškovna prilagojenost sistema za gradnjo omrežij velikosti od nekaj tisoč do nekaj deset tisoč priključkov ter velika skalabilnost in modularnost sistema.

Za ustrezno izbiro različice poslovne strategije ali kombinacijo različic poslovnih strategij je potrebno tukaj opredeljene različice oceniti še s kvantitativnimi merili ocenjevanja, kar pa ni predmet mojega dela.

7 Zaključek

Turbulentne spremembe v tehnološkem okolju, pa tudi regulativnem okolju in ne nazadnje v poslovnem okolju podjetja narekujejo ustrezno ukrepanje glede trenutne in prihodnjih poslovnih strategij strateškega poslovnega področja Fiksni telekomunikacijski sistemi SI2000.

Analiza zunanjega okolja in panožnega okolja izpostavlja dejavnike, ki predstavljajo izrazite nevarnosti za usodo sistema SI2000. Prvi je trend zmanjševanja cen priključkov. Drugi je zmanjšanje obsega investicij v klasične telekomunikacijske sisteme s strani operaterjev. Tretji je vpliv novih tehnologij na arhitekturo bodočih telekomunikacijskih omrežij in na konkurenčnost v panogi. Zaradi novih tehnologij, kot so prenos govora preko paketnih omrežij in širokopasovni dostopi, se porajajo arhitekture telekomunikacijskih omrežij, ki jih imenujemo NGN (omrežja novih generacij), ki bodo verjetno v bodoče v celoti zamenjala telekomunikacijska omrežja na osnovi obstoječih zrelih tehnologij. Posledično to pomeni krajši življenjski cikel za obstoječe komutacijske sisteme in potencialno rast trga bodočih telekomunikacijskih sistemov omrežij novih generacij. Hkrati se pojavljajo priložnosti za povečanje obsega prodaje predvsem na novih trgih in novih tržnih segmentih.

Analitično razvijanje možnih različic poslovnih strategij in njihovo kvalitativno ocenjevanje me je pripeljalo do spoznanja, da je najobetavnejša različica produktno tržna diverzifikacija na nove trge z razvojem sistema SI2000 za učinkovito pokrivanje tržišč z večjimi in nižjimi kapacitetami izdelka od obstoječih. Hkrati pa kot primerne dodatne različice poslovne strategije predlagam širitev linije izdelkov na sorodne izdelke. Pri ocenjevanju izoblikovanih različic poslovnih strategij niso bila upoštevana kvantitativna merila, ki pa bi verjetno kot najprimernejšo različico v ospredje postavila poslovno strategijo razvoja izdelka za potrebe segmentov za sisteme z več deset tisoč priključki.

Premalo izvedenih kvantitativnih analiz je seveda tudi največja omejitev tega dela. Večina pridobljenih in v tem delu omenjenih podatkov in informacij je preveč splošnih, da bi bilo mogoče podrobneje analizirati in oceniti predlagane različice poslovne strategije. Ocenjevanje zato temelji na kvalitativnih dejavnikih in subjektivnih ocenah avtorja.

Za nadgraditev tega dela bi bilo potrebno izdelati raziskave trga za najbolj privlačne različice poslovne strategije. Eden od učinkovitih testov sprejemljivosti posamezne različice poslovne strategije bi bila izdelava strateškega načrta na osnovi posamezne poslovne strategije.

Za učinkovito razvijanje poslovnih strategij bi bilo potrebno sistematično spremljanje zunanjega in notranjega okolja podjetja. Analiza okolja v tem delu je le deloma oprta na ustrezne kvantitativne podatke. Večinoma gre za analizo splošnih podatkov in izvajanje deduktivnega sklepanja o njihovih

učinkih na obravnavano SPP. Za učinkovito analizo okolja bi bilo potrebno sistematično spremljati konkurenco, ciljne trge in znotraj trgov posamezne tržne segmente. Poleg kvalitativnega ocenjevanja bi bilo potrebno izvajati tudi kvantitativne tržne analize. Potrebno bi bilo opredeliti in opazovati verigo vrednosti podjetja in določiti njegove osrednje sposobnosti.

Poslovne strategije, ki so primerne za sistem SI2000-V5, so večinoma primerne tudi za sistem SI2000-V6. Izvedba teh poslovnih strategij pa bo drugačna zaradi novih razmer v okolju. Ker je tehnološki cikel NGN še v fazi uvajanja, bi bila zanimiva obravnava različice poslovne strategije tehnološkega pionirstva. Te poslovne strategije v tem delu nisem ocenjeval, saj se mi ne zdi izvedljiva zaradi pomanjkanja kritičnih virov. Kritični so predvsem viri v razvoju, ki za tehnološko pionirstvo po mojem mnenju v podjetju ne dosegajo ustrezne kritične mase.

8 Literatura in viri

8.1 Literatura

1. Ansoff H. Igor: Corporate Strategy. London: Penguin Books Ltd, 1988. 283 str.
2. Brigham Eugene F.: Fundamentals of Financial Management, Forth Worth: The Dryden Press, 1995. 843 str.
3. Dekleva Saša: Globalizacija: Ovire in prednosti. Uporabna Informatika, Ljubljana, 2(1999), str. 5-13.
4. Douglas P. Susan, Craig C. Samuel: Global Marketing Strategy. New York: McGraw-Hill Inc., 1995. 554 str.
5. Downes Larry in Mui Chunka: Unleashing the Killer App – digital strategies for market dominance. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 241 str.
6. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic Management. Reading: Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
7. Idenburg P.J.: Four Styles of Strategy Development. Long Range Planning, 6(1993), str. 132-137.
8. Igličar Aleksander in Hočevan Marko: Računovodstvo za Managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
9. Johnson Gerry: Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action. Long Range Planning, 1(1992), str. 28-36.
10. Johnson Gerry, Scholes Kevan: Exploring Corporate Strategy. Essex, England: Prentice Hall Europe, 1999. 972 str.
11. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
12. Mintzberg Henry: Crafting strategy. Harvard Business Review, Boston, 4(1987), str. 66-75.
13. Mintzberg Henry, Quinn J. Brian: The Strategy Process. New Jersey: Prentice Hall, 1996. 990 str.
14. Noorderhaven G. Niels: Strategic decision making. Workingham: Addison-Wesley, cop., 1995. 246 str.

15. Noy Eli: Total Business Strategy – The Missing Link. Long Range Planning, 6(1998), str. 927-932.
16. O'Sullivan Leonard in Geringer J. Michael: Harnessing the Power of Your Value Chain. Long Range Planning, 2(1993), str. 59-68.
17. Pindyck S. Robert in Rubinfeld Daniel L.: Microeconomics. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2001. 700 str.
18. Porter E. Michael: What is Strategy? Harvard Business Review, Boston, 6(1996), str. 61-78.
19. Porter E. Michael: How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, Boston, 4(1997), str. 88-96.
20. Porter E. Michael: Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 397 str.
21. Porter E. Michael: Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1998a. 575 str.
22. Porter E. Michael: Strategy and The Internet. Harvard Business Review, Boston, 3(2001), str. 63-78.
23. Prahalad C.K. in Hamel Gary: The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Boston, 3(1990), str. 79-91.
24. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
25. Pučko Danijel: Strateško obnašanje slovenskih podjetij – pot v ali proč od Evropske unije. Economic and Business Review, Ljubljana, 2(2000), posebna številka, str. 31-48.
26. Quinn James Brian: Strategic Change; logical incrementalism, Sloan Management Review, 1989, str. 55-58.
27. Rusjan Borut: Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja. Organizacija, Ljubljana, 2 (2000), str. 94-107.
28. Snow C.C. and Hambrick D.C.: Measuring organisational strategies: Some theoretical and methodological problems. Academy of Management Review, 1980, 527 str.
29. Svetličič Marjan: Izzivi globalizacije in regionalizacije svetovnega gospodarstva. Naše gospodarstvo, Maribor, 42(1996) 3, str. 246-258.
30. Treven Sonja: SWOT analiza, Organizacija in kadri, Ljubljana, 25 (1992), št. 9-10, str. 644-653.

31. Zelenika Ratko: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomski fakultet, 2000. 781 str.

8.2 Viri

1. A.T. Kearney: Predstavitev organizacije Iskratel d.o.o.- prezentacija. Kranj: Iskratel 2001. 39 str.
2. Access Networks in Russia: Market Estimations. Kranj: Iskratel, interno poročilo, 2000. 8 str.
3. Communications International, maj, 2000
4. Communications International, september, 1999
5. Concurrent review report: Iskratel, interna analiza, 1999, 6 str.
6. Digital Switching Systems Offered on World Markets - Technical Characteristics and World Status. Bethesda USA: Dittberner Associates, Inc., 1998, 1615 str.,
7. Fourth Protocol to the General Agreement on Trade in Services concerning basic telecommunications services. [URL: <http://www.wto.org/services/services.htm>], 12. 5. 2001
8. Iskratel poslovne informacije 2000-2001. Kranj: Iskratel, 2001, 21 str.
9. Iskratelove novice št. 6, december 1999, 8 str.
10. Letno poročilo podjetja Iskratel za leto 1997. Kranj: Marketing Iskratel d.o.o, 1998, 16 str.
11. Letno poročilo podjetja Iskratel za leto 1998. Kranj: Marketing Iskratel d.o.o, 1999, 20 str.
12. Letno poročilo podjetja Iskratel za leto 1999. Kranj: Marketing Iskratel d.o.o, 2000, 20 str.
13. Letno poročilo za leto 2000. Kranj: Marketing Iskratel d.o.o, 2001, 24 str.
14. Letno poročilo za leto 2001. Kranj: Marketing Iskratel d.o.o, 2002, 30 str.
15. Market Assessment: Siemens, prezentacija, Siemens AG, 2001, 17 str.
16. Nacionalni program razvoja telekomunikacij. [URL: <http://mid.gov.si/mid/mid.nsf>], 29. 2. 2000
17. Napovedi, Banka Slovenije, april 2001, [URL: <http://www.bsi.si/html/arc/napovedi/april01/index.html>], 14. 5. 2001
18. Next Generation Switching: First Update, (Executive Summary): Gartner, 2000, 2. str.
19. Organizacijsko tehnični poslovnik razvoja, Iskratel, Kranj 1994

20. Osnutek organizacijsko tehničnega poslovnika podjetja Iskratel, Kranj, 2002
21. Osnutek organizacijsko tehničnega poslovnika poslovne enote Fiksni telekomunikacijski sistemi, Iskratel, Kranj, 2002
22. Poslovni rezultati podjetja, Iskratel, Kranj, 2000
23. Poslovnik kakovosti: Iskratel d.o.o., 1994, 130 str.
24. Profil podjetja: Iskratel, Kranj, 2001
25. Realizacija prodaje v letih do 2001, izpisek iz baze podatkov, Iskratel, Kranj, 2002
26. Softswitch Vendors, domača stran. [URL: http://www.iptelephony.org/GIP/vendors/gateways/softswitch/vendors_gateways.html], 12. 6. 2001
27. TAD/1926, United Nations Press Release, 3. oktober, 2000, 6. str.
28. The 100 Largest U.S. Multinationals. 1993, Forbes, July 19, stran 182-186
29. The DAI perspective. Dittberner Associates, Inc., 2002, vol. 43, 1435 str.,
30. The DAI perspective. Dittberner Associates, Inc., 2002, vol. 44, 1522 str.,
31. Telephone history series. [URL: <http://www.privateline.com/TelephoneHistory/History1.htm>], 20. 6. 2002
32. Telephone History, U.S.Phone Companies.
[URL: <http://www.cybercomm.net/~chuck/ustelco.html>], 14. 9. 2001
33. Yearbook of Statistics, Telecommunication Services Chronological Time Series 1989-1998, ITU, 2000, 189 str.
34. Zakon o telekomunikacijah (Ztel-1). Ljubljana, UL RS št. 30/01
35. Zgodovina podjetja Iskratel, Iskratel, Kranj, 2001

Dodatek A: Seznam in razlaga uporabljenih kratic

Kratica	Razlaga kratice	Razlaga pojma
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line Nesimetrični digitalni naročniški vod	Tehnologija, ki omogoča nesimetrični prenos podatkov po paru bakrenih vodnikov
AN	Access Node, Access Network Dostopovno vozlišče	Vozlišče, točka v telekomunikacijskem omrežju, kjer se končni uporabniki vključujejo v telekomunikacijsko omrežje.
ASEAN	Association of South-East Asian Nations Združenje južnih vzhodnoazijskih držav	Trgovinsko združenje azijskih držav
ATM	Asynchronous Transfer Mode Asinhroni prenosni način	Tehnologija za prenos podatkov različnih oblik preko visoke pasovne širine
BHCA	Busy Hour Call Attempt Poskusi klicev ob najbolj obremenjeni uri	Enota za merjenje najvišje procesne obremenjenosti telekomunikacijskih sistemov v nekem obdobju
BDP	Bruto domači proizvod	Bruto domači proizvod
CCS	Common Channel Signaling Signalizacija po skupnem kanalu	Vrsta signalizacije, ki omogoča prenos signalizacijskih informacij za več prenosnikov te signalizacije preko enega skupnega kanala, ki ni nujno fizično povezan s prenosniki te signalizacije
CLE	Customer Located Equipment Pri naročniku locirana oprema	Podoben pomen kot CPE, vendar obravnava le opremo na lokaciji končnega uporabnika, ki ni v njegovi lasti
CLEC	Commpetitive Local Exchange Carrier Konkurenčen telekomunikacijski operater	Vrsta telekomunikacijskega operaterja, ki je nov in konkurenčen obstoječemu telekomunikacijskemu operaterju

CPE	Customer Premises Equipment Naročniška oprema	Izraz za opremo, ki je v lasti končnega uporabnika ali pa je le locirana na njegovi lokaciji in se preko dostopovnih vozlišč povezuje v telekomunikacijsko omrežje
DECT	Digital European Cordless Telephony Standard za digitalno evropsko brezžično telefonijo	Tehnologija, ki omogoča delovanje fiksnih brezžičnih telefonskih sistemov
ETSI	European telecommunications standards institute Evropski inštitut za telekomunikacije	Mednarodna, predvsem evropska ustanova za izdelavo standardov na področju telekomunikacij
EU	Evropean Union Evropska Zveza (Unija)	Politično in ekonomsko združenje evropskih držav.
GATS	General Agreement on Trade in Services Splošni sporazum o trgovini s storitvami	Splošni sporazum o trgovini s storitvami
GII	Global Information Infrastructure Gobalna informacijska infrastruktura	Informacijska infrastruktura v najširšem pomenu
GSM	Global System for Mobile communication Globalni sistem mobilnih komunikacij	Tehnologija, ki omogoča delovanje mobilnih telefonskih sistemov
H.323	Standard H.323	Protokol, ki omogoča delovanje telefonov in drugih terminalov v IP-omrežju.
ILEC	Incumbent Local Exchange Carrier Obstoječi telekomunikacijski operater	Vrsta telekomunikacijskega operaterja, ki je naslednik bivšega nacionalnega telekomunikacijskega operaterja
IN	Intelligent Network Inteligentno omrežje	Tehnologija, ki omogoča izvajanje telefonskih dopolnilnih storitev s centralnega mesta.

IP	Internet Protocol Internetni protokol	Protokol za prenos podatkov med različnimi vozlišči v omrežju. Široko je uporabljen v lokalnih omrežjih in za potrebe interneta
ISDN	Integrated Services Digital Network Digitalno omrežje z integriranimi storitvami	Tehnologija za povezovanje digitalnih telefonskih terminalov v omrežje, ki omogoča številne dopolnilne storitve, tudi oznaka za tak terminal
ISO	International Organization for Standardization	Mednarodna organizacija za Standardizacijo
ISO 9000/9001	Mednarodna organizacija za Standardizacijo	ISO 9000 je skupina standardov te mednarodne organizacije, ki predpisuje učinkovit način zagotavljanja kakovosti v podjetjih
ISUP	ISDN User Part (of SSN7) Uporabniški ISDN del (za SSN7)	Signalizacija, ki podpira prenos informacij za potrebe omrežja ISDN
IT	Information Technology Informacijska tehnologija	Pojem, ki poskuša najširše zajeti informacijske tehnologije
MEGACO	Drugo ime za protokol H.248	Tehnologija, ki omogoča povezovanje in krmiljene multimedijskih terminalov in prehodov v omrežje, nadgradnja MGCP
MGCP	Media Gateway Control Protocol Krmilni protokol za prehod med mediji	Tehnologija, ki omogoča povezovanje in krmiljenje IP-terminalov in prehodov v omrežje
MN	Management Node Upravljalno vozlišče	Točka ali del telekomunikacijskega omrežja, kjer se izvaja upravljanje s tem omrežjem.
NAFTA	North American Free Trade Agreement Severno ameriški sporazum o prosti trgovini	Trgovinsko združenje severnoameriških držav.

NGN	Next Generation Network Omrežja naslednjih generacij	Telekomunikacijsko omrežje, ki bo temeljilo na podatkovnem omrežju tudi za prenos govora
OEM	Original Equipment Manufacturer	Podjetje, ki uporablja izdelke enega ali več podjetij kot sestavne dele svojega izdelka, ki ga ponuja pod svojim imenom in lastno blagovno znamko
PBX	Private Branch Exchange Zasebna telefonska centrala	Telefonska centrala, ki je običajno v lasti podjetja
PE	Poslovna enota	Poslovna enota
POP	Point Of Presence Točka vstopa v omrežje	Točka v omrežju, kjer se iz telefonskega omrežja vstopa v internet
POTS	Plain Old Telephone Set Klasični analogni telefonski aparat	Oznaka za analogne telefone, za razliko od ISDN-telefonov
PSTN	Public Switched Telephone Network Javno komutirano telefonsko omrežje	Oznaka za javno komutirano telefonsko omrežje
RAS	Remote Access Solution Rešitev oddaljenega dostopa	Skupina modemov, preko katere se dostopa iz telefonskega omrežja v podatkovno in obratno
ROE	Return on Equity Donos na kapital	Količnik dobička in kapitala podjetja
ROS	Return on Sales Donos iz prodaje	Količnik dobička in prodaje podjetja
SDH	Synchronous Digital Hierarchy Sinhrona digitalna hierarhija	Tehnologija za prenos podatkov različnih oblik preko visoke pasovne širine, predvsem preko optičnih vlaken

SDSL	Symmetric Digital Subscriber Line Simetrična digitalni naročniški vod	Tehnologija, ki omogoča simetričen prenos podatkov po paru bakrenih. Uporablja se tudi g.SHDSL, ki je oznaka za novejši standard te tehnologije
SIP	Session Initiation Protocol Protokol za zagon seje	Protokol, ki omogoča delovanje telefonov in drugih terminalov v IP-omrežju, podoben H.323
SN	Switch Node Komutacijsko vozlišče	Del telekomunikacijskega omrežja, kjer se odvija komutiranje povezav
SND	Skupnost neodvisnih držav	Oznaka za države bivše Sovjetske Zveze
SPP	Strateško poslovna enota	Strateško poslovna enota
SSN7	Signalling System no.7 Signalizacija št.7	Vrsta medomrežne signalizacije
SWOT	Strength Weakness Oportunities and Threath Prednosti, Slabosti, Priložnosti Nevarnosti	Analitična metoda za podporo poslovnim odločitvam
TCP/IP	Transmission Control Protocol / Internet Protocol Protokol TCP/IP	Tehnologija za prenos podatkov med vozlišči, uporablja jo internet
TMN	Telecommunications Management Network Telekomunikacijsko upravljalno omrežje	Oznaka za način upravljanja telekomunikacijskega omrežja, kjer se z enega mesta upravlja z različnimi sistemi v omrežju.
TQM	Total Quality Management Model poslovne odličnosti	Sistem vodenja s poudarkom na celovitem obvladovanju kakovosti

UMTS	Universal Mobile Telecommunication System	Tehnologija, ki omogoča delovanje mobilnih, brezžičnih sistemov
	Univerzalni mobilni telekomunikacijski sistem	Nadgrajuje GSM tehnologijo
VDSL	Very High bit rate Digital Subscriber Line	Tehnologija, ki omogoča prenos podatkov po paru bakrenih vodnikov po zelo visoki hitrosti
	Digitalni naročniški vod z zelo visoko hitrostjo	
VoIP	Voice over IP	Tehnologija za prenos govora preko podatkovnega (IP) omrežja.
	Govor prek IP	
WTO	World Trade Organization	Svetovna trgovinska organizacija
	Svetovna trgovinska organizacija	
xDSL	Any Digital Subscriber Line technology	Izraz, ki povezuje vse tehnologije za prenos podatkov po paru bakrenih vodnikov
	Digitalni naročniški vod v poljubni tehnologiji	