

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEŠKA ANALIZA TELEKOMUNIKACIJSKEGA PODJETJA  
ISKRATEL**

Ljubljana, december 2011

VLADIMIR KOROŠEC

### **IZJAVA**

Študent Vladimir Korošec izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Danijelom Pučkom, in da 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

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 STRATEŠKO POSLOVODENJE</b> .....	<b>4</b>
1.1 Opredelitev strateškega poslovanja .....	4
1.1.1 Kaj je strategija in strateško upravljanje in poslovanje.....	4
1.1.2 Teoretične šole strateškega upravljanja in poslovanja .....	6
1.1.3 Uporabljen model strateškega upravljanja in poslovanja.....	6
1.1.4 Pasti in kritike strateškega upravljanja in poslovanja .....	8
1.2 Izdelava planskih predpostavk.....	8
1.2.1 Ocenjevanje okolja podjetja .....	8
1.2.1.1 Ocenjevanje širšega okolja podjetja.....	9
1.2.1.2 Ocenjevanje ožjega okolja podjetja .....	10
1.2.1.2.1 Ocenjevanje privlačnosti panoge .....	10
1.2.1.2.2 Analiza prodajnega trga .....	11
1.2.2 Analiza poslovanja .....	12
1.2.3 Vizija in poslanstvo podjetja .....	12
1.3 Načini zaznavanja problemov podjetja.....	14
1.3.1 SWOT analiza .....	14
1.3.2 Portfeljska analiza .....	16
1.3.3 Analiza na osnovi verige vrednosti .....	18
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRATEL</b> .....	<b>19</b>
2.1 Splošno .....	19
2.2 Kratka zgodovina podjetja.....	20
2.3 Opis poslovanja podjetja .....	22
2.4 Vizija in poslanstvo podjetja .....	23
<b>3 ANALIZA OKOLJA PODJETJA ISKRATEL</b> .....	<b>23</b>
3.1 Analiza širšega okolja.....	23
3.1.1 Analiza gospodarskega podokolja.....	24
3.1.1.1 Globalno okolje.....	24
3.1.1.2 Slovenija .....	25
3.1.1.3 Rusija .....	25
3.1.2 Analiza tehnološkega podokolja .....	27
3.1.2.1 Slovenija .....	32
3.1.2.2 Rusija .....	32
3.1.3 Analiza politično–pravnega podokolja.....	33
3.1.3.1 Slovenija .....	36
3.1.3.2 Rusija .....	37
3.1.4 Analiza kulturno–socialnega podokolja .....	38
3.2 Analiza telekomunikacijske panoge .....	40
3.2.1 Stanje in značilnosti panoge.....	40
3.2.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge .....	50
3.3 Analiza konkurence in predvidevanje prodaje .....	52
3.3.1 Analiza konkurence.....	52
3.3.1.1 Alcatel-Lucent.....	53
3.3.1.2 Ericsson.....	55
3.3.1.3 Huawei .....	57
3.3.1.4 Nortel .....	60
3.3.1.5 Nokia Siemens Networks (NSN).....	62

3.3.1.6 ZTE .....	64
3.3.2 Predvidevanje prodaje .....	66
<b>4 CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA ISKRATEL .....</b>	<b>68</b>
4.1 Ocenjevanje uspešnosti podjetja.....	68
4.2 Analiza prednosti in slabosti podjetja.....	73
4.2.1 Podstruktura proizvoda .....	73
4.2.2 Tehnološka in razvojno–raziskovalna podstruktura.....	76
4.2.3 Tržna podstruktura .....	78
4.2.4 Finančna podstruktura .....	79
4.2.4.1 Kazalnik strukture financiranja.....	80
4.2.4.2 Kazalnik plačilne sposobnosti.....	80
4.2.4.3 Kazalniki obračanja .....	81
4.2.4.4 Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture .....	82
4.2.5 Kadrovska podstruktura .....	83
4.2.6 Organizacijska podstruktura.....	85
4.3 Analiza priložnosti in nevarnosti podjetja .....	89
4.3.1 Podstruktura proizvoda .....	89
4.3.2 Tehnološka in razvojno–raziskovalna podstruktura.....	90
4.3.3 Tržna podstruktura .....	91
4.3.4 Finančna podstruktura .....	92
4.3.5 Kadrovska podstruktura .....	92
4.3.6 Organizacijska podstruktura.....	93
4.4 Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja .....	94
4.4.1 Prednosti in slabosti podjetja.....	94
4.4.2 Priložnosti in nevarnosti podjetja.....	96
4.5 Izdelava SWOT matrike in opredelitev možnih strateških usmeritev na njeni osnovi.....	98
4.5.1 SO strategije .....	98
4.5.2 WO strategije.....	100
4.5.3 ST strategije.....	100
4.5.4 WT strategije .....	100
<b>SKLEP .....</b>	<b>101</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>104</b>
<b>PRILOGA</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju .....	7
Slika 2: Porterjev model skupin določljivk privlačnosti panoge .....	11
Slika 3: Primer matrike SWOT .....	15
Slika 4: Boston Consulting Group matrika .....	17
Slika 5: Porterjeva veriga vrednosti .....	19
Slika 6: Lastniški deleži podjetja Iskratel .....	19
Slika 7: Obseg prodaje po produktih Skupine Iskratel v letih 1989–2008 .....	21
Slika 8: Kaj naj bi bile prioritete investicije telekomov v naslednjih 5 letih .....	27
Slika 9: Rast naročnikov fiksne telefonije, mobilne telefonije; ocenjeno število naročnikov interneta in širokopasovnih mobilnih omrežij v svetu .....	30
Slika 10: Napoved vrst internetnega prometa v svetu .....	31
Slika 11: Prikaz prehoda komunikacij na internet v Franciji med letoma 2000 in 2005 ...	31
Slika 12: Lastništvo prvotnih telekomov fiksne telefonije v članicah ITU .....	34
Slika 13: Stopnja konkurence v izbranih telekomunikacijskih storitvah v svetu .....	34
Slika 14: Število regulatorjev po letih in po regijah v svetu .....	35
Slika 15: Rast konkurence na področju osnovnih storitev telefonije in na področju mobilne telefonije .....	36
Slika 16: Pomembnost storitev za uporabnike .....	39
Slika 17: Prikaz razvoja novih segmentov v telekomunikacijski panogi .....	45
Slika 18: Stroški vpeljave storitve brez pomoči integratorja in s pomočjo integratorja ...	47
Slika 19: Prikaz relacije prodaje rešitev – prodaje produktov .....	47
Slika 20: Cikličnost prihodkov vodilnih podjetij v panogi .....	48
Slika 21: Geografski prikaz strukture prodaje podjetja Alcatel-Lucent za leto 2010 .....	55
Slika 22: Prikaz deležev prodaje podjetja Alcatel-Lucent po posameznih segmentih produktov za leto 2010 .....	55
Slika 23: Geografski prikaz prodajnih deležev podjetja Ericsson za leto 2010 .....	56
Slika 24: Prikaz prodaje podjetja Ericsson po posameznih produktih segmentih za leto 2010 .....	57
Slika 25: Geografski prikaz prodajnih deležev podjetja Huawei za leto 2005 .....	58
Slika 26: Prikaz vrednosti prodaje (v milijardah EUR) podjetja Huawei v letih 2005–2010 .....	59
Slika 27: Prikaz deležev prodaje podjetja Huawei po posameznih produktih segmentih za leto 2010 .....	60
Slika 28: Geografski prikaz prodajnih deležev podjetja Nortel za leto 2008 .....	61
Slika 29: Prikaz prodaje podjetja Nortel po posameznih produktih segmentih za leto 2008 .....	61
Slika 30: Prikaz vrednosti prodaje (v milijardah EUR) podjetja Nortel v letih 2005–2010 .....	62
Slika 31: Geografski prikaz prodajnih deležev podjetja Nokia Siemens Networks za leto 2010 .....	63
Slika 32: Prikaz prodaje podjetja Nokia po posameznih produktih segmentih za leto 2010 .....	64
Slika 33: Geografski prikaz prodajnih deležev podjetja ZTE za leto 2010 .....	65
Slika 34: Prikaz prodaje podjetja ZTE po posameznih produktih segmentih za leto 2010 .....	66
Slika 35: Prikaz prodaje podjetja Iskratel po posameznih rešitvah za leto 2010 .....	67
Slika 36: Struktura prodaje Iskratela po trgih v letu 2010 .....	67

Slika 37: Potencial prodaje po rešitvah na trgih Iskratela (CIS, Slovenija, Hrvaška, Srbija, ostale države CEE) .....	68
Slika 38: Organizacijska struktura podjetja Iskratel .....	86
Slika 39: SWOT matrika podjetja Iskratel .....	99

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Prodaja podjetja Iskratel po trgih v letih 2007–2010 (v tisoč EUR).....	22
Tabela 2: Prodaja podjetja Iskratel po rešitvah v letih 2007–2010 (v tisoč EUR) .....	22
Tabela 3: Tradicionalni in dejanski pogled na storitve v telekomunikacijah .....	44
Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge .....	52
Tabela 5: Izkaz uspeha podjetja Iskratel v letih 2007–2010.....	70
Tabela 6: Bilanca stanja podjetja Iskratel v letih 2007–2010.....	71
Tabela 7: Kazalnika dobičkonosnosti za podjetje Iskratel in njegovo konkurenco v letih 2007–2010.....	72
Tabela 8: Prodaja podjetja Iskratel po rešitvah v letih 2007–2010 (v tisoč EUR) .....	74
Tabela 9: Izbrani deleži stroškov v prihodkih Skupine Iskratel v letih 2006–2008 .....	75
Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda.....	76
Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti tehnološke in razvojno–raziskovalne podstrukture.....	78
Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture .....	79
Tabela 13: Kazalnika strukture financiranja za podjetje Iskratel in konkurenco v letih 2007–2010 (v tisoč EUR).....	80
Tabela 14: Kazalnika plačilne sposobnosti za podjetje Iskratel in konkurenco v letih 2007–2010 (v tisoč EUR).....	81
Tabela 15: Kazalnika obračanja za podjetje Iskratel in konkurenco v letih 2007–2010 (v tisoč EUR).....	82
Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja .....	82
Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture .....	85
Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture.....	88
Tabela 19: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda .....	89
Tabela 20: Ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke in razvojno–raziskovalne podstrukture.....	90
Tabela 21: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture .....	91
Tabela 22: Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture .....	92
Tabela 23: Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture.....	93
Tabela 24: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture .....	93
Tabela 25: Profil prednosti in slabosti podjetja Iskratel .....	95
Tabela 26: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja Iskratel.....	97

## UVOD

Vsa podjetja se v okoljih, kjer delujejo, srečujejo s pozitivnimi in negativnimi spremembami tega okolja. Nestalnost teh okolij se iz leta v leto povečuje. Med vodilne panoge po množičnosti sprememb pa zagotovo spadajo visokotehnološke panoge in z njimi tako tudi telekomunikacijska panoga kot ena izmed visokotehnoloških panog.

Glavne vzroke za turbulentnost telekomunikacijske panoge gre iskati v tehnološkem razvoju, deregulaciji telekomunikacijskega sektorja in globalizaciji (Strouse, 1999, str. 28). Poleg teh vzrokov spadajo zraven še posamezni vzroki, ki so specifični za vsako posamezno podjetje in nekateri od teh so posledica teh glavnih vzrokov, drugi spet ne in so se pojavili ob (ne)pravem času skupaj s temi glavnimi vzroki.

Klasična telefonija še vedno predstavlja 70–80 % vseh prihodkov telekomunikacijskih operaterjev, cena storitev le te pa gre proti ničli (Economist, 2006). 80 % od vseh anketiranih vodij telekomunikacijskih operaterjev je mnenja, da je vpeljava in ponudba storitev in rešitev, temelječih na tehnologijah omrežij naslednje generacije, nujna za dolgoročno rast prihodkov operaterjev (Standage, 2006).

Tehnološki prehod v telekomunikacijski panogi iz klasične telefonije v tehnologije omrežij naslednje generacije je za seboj potegnil več posledic. Dobavitelji telekomunikacijske opreme so soočeni včasih tudi s popolnoma novimi in njim neznanimi tehnološkimi rešitvami, katere pa morajo nujno osvojiti in asimilirati, saj predstavljajo dele temelja njihovega današnjega in prihodnjega razvoja. Razvoj na temelju teh tehnologij sam po sebi zahteva drugačen proces, način dela in delno tudi drugačno organiziranost podjetja.

Produkti in rešitve, temelječe na tehnologijah omrežij naslednje generacije, zahtevajo drugačen pristop k trženju in prodaji le-teh; le redko je še možno ali pa smiselno tržiti in prodajati le posamezen izdelek ali produkt, ampak pride v poštev večinoma cel sistem skupaj povezanih produktov z naborom zahtevanih storitev, ki navzven deluje kot rešitev, prilagojena posameznemu kupcu in njegovim željam.

Dobavitelji telekomunikacijske opreme v izogib padajočim cenam telekomunikacijske opreme skušajo širiti svojo ponudbo s profesionalnimi storitvami, ki vsebujejo več dodane vrednosti (Matlack & Norton, 2007).

Posamezni produkti, temelječi na tehnologijah omrežij naslednje generacije, so veliko bolj generični od produktov klasične telefonije. Prav tako so ti produkti vedno manj tehnološko različni od generičnih komponent in opreme računalniške tehnologije. Posledica vseh teh dejstev so znižane vstopne ovire za potencialne ponudnike telekomunikacijske opreme na ta telekomunikacijski trg. Ker za razvoj in izdelavo posameznih produktov telekomunikacijske opreme ni potrebno imeti več velike množice specifičnih znanj, se je skupina podjetij, zmožnih proizvajati te produkte, zelo povečala. Zaradi posledic tehnološkega prehoda je tako na trgu telekomunikacijske opreme več ponudnikov in močnejša in bolj neizprosna konkurenca.

Investicijske vstopne ovire v telekomunikacijsko panogo se zmanjšujejo in celo prodajalci lahko razvijajo njim lastne tehnologije z namenom diferenciacije ponudbe (Strouse, 2001, str. 81).

Tehnološki prehod v telekomunikacijah je in še delno povzroča obotavljanje kupcev, to je operaterjev in ponudnikov telekomunikacijskih storitev, pri nadaljnjih investicijah v telekomunikacijsko opremo. Kupci pogosto ne vidijo pravega vzroka, zakaj naj bi posodabljali in menjali obstoječo telekomunikacijsko opremo, temelječo na klasični telefoniji, če ta dobro deluje in izpolnjuje njihova pričakovanja ter prinaša pričakovani dobiček. Namreč na mnogih delih Vzhodne Evrope predstavlja besedna zveza operaterja oziroma ponudnika telekomunikacijskih storitev le in samo ponudnika klasičnih telefonskih priključkov.

Deregulacija telekomunikacij je povzročila odprtje trga operaterjev telekomunikacij oziroma ponudnikov telekomunikacijskih storitev in s tem preobrazbo monopolnih trgov v konkurenčne trge. Poleg bivših monopolistov, nacionalnih ponudnikov telekomunikacijskih storitev, so se na teh trgih začeli pojavljati novi – alternativni ponudniki telekomunikacijskih storitev.

Deregulirani telekomunikacijski trgi že imajo prisotno močno konkurenco in rast; nobenih znakov ni, da ti dve komponenti upadata (Strouse, 2001, str. 81).

Globalizacija ni zaobšla tudi telekomunikacijskega trga in panoge. Po eni strani se je odprl trg ponudnikov telekomunikacijskih storitev, po drugi strani pa delujejo tudi ponudniki telekomunikacijske opreme bolj globalno kot pred leti (posledice zmanjševanja političnih ovir in drugo).

Vodenje visokotehnološkega podjetja malo spominja na sodelovanje v pustolovski zgodbi; zaznamuje ga hiter tempo, razburljivosti, presenečenja in nevarnosti. Nihče ni povsem prepričan, kaj se bo zgodilo v prihodnosti, vendar tisti, ki imajo vizijo, strategijo in dober vpogled v dogajanja na trgih lahko uspejo. Lahko preživijo napake, vendar le, če so dovolj okretni in pravočasni (McGrath, 2001, str. XV).

Podjetja se skoraj vedno, ko postanejo takoimenovane teorije poslovanja teh podjetij (katere sestavljajo okolje posameznega podjetja, njegovo poslanstvo in njegove glavne osrednje sposobnosti) neučinkovite zaradi novonastalih sprememb, sprva začno vesti defenzivno in ignorirajo nastale spremembe. V naslednji fazi podjetja poskušajo krpati te teorije poslovanja; vendar to krpanje ni nikoli učinkovito. Ko se pojavijo prvi znaki neustreznosti teorije poslovanja podjetja, mora podjetje na novo definirati in opredeliti predpostavke o svojem okolju, poslanstvu in glavnih osrednjih sposobnostih; vsi ti elementi morajo čimbolj ustrezati novim razmeram, v katerih podjetje deluje (Drucker, 1994, str. 99–101).

Turbulentno obdobje, ki smo mu priča na telekomunikacijskem trgu, ni prizaneslo skoraj nobenemu podjetju, ki je udeleženo na tem trgu; za mnoga podjetja pomeni tudi ene vrste prelomnico v njihovem delovanju. Kot ponavadi, je tudi prihod teh sprememb za nekatera podjetja pomenil malodane presenečenje (opozoril in napovedi o prihodu niso jemala dovolj resno), za druga pa pričakovan dogodek, na katerega so bila, ali bolje rečeno, so se skušala vnaprej pripraviti. No, to obdobje je sedaj dejstvo in od vsakega posameznega



podjetja je odvisno, kako se bo prilagodilo tem spremembam in jih obrnilo v svoj prid oziroma dobičkonosno poslovanje.

Prispevek k težjim razmeram na trgu je dodala tudi finančna kriza, ki je nastala v letu 2008. Vendar pa je finančna kriza prizadela več ali manj celotno svetovno gospodarstvo in ne samo telekomunikacijske panoge in kot taka v tem delu ni obravnavana kot vplivni dejavnik na spremembe v telekomunikacijskem okolju.

Pričujoče spremembe so močno vplivale na poslovanje podjetja Iskratel d.o.o. (v nadaljevanju Iskratel) in zanj pomenijo neke vrste prelomnico v njegovem delovanju. Tako kot ostala podjetja se bo tudi podjetje Iskratel moralo prilagoditi nastali novi situaciji in novim razmeram trga.

Namen magistrskega dela je analiza telekomunikacijskega podjetja Iskratel, ki bo prikazala današnje stanje in značilnosti podjetja ter okoliščine, v katerih nastopa in deluje to podjetje. Delo tako predstavlja aktualno analizo telekomunikacijskega podjetja ter okolja, v katerem nastopa in deluje, in je kot tako lahko v pomoč snovanju prihodnjih usmeritev podjetja.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo predstavitve podjetja, analize okolja, v katerem nastopa, in celovite ocene tega podjetja priti do prikaza sedanjega položaja podjetja Iskratel v telekomunikacijski panogi in možnih prihodnjih usmeritev tega podjetja.

Pri izdelavi magistrskega dela bo kot splošna metoda uporabljena metoda analize okolja podjetja in analiza podjetja samega. Na osnovi ugotovitev te analize bodo na koncu oblikovane predlagane možne strateške usmeritve podjetja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij.

V prvem poglavju je predstavljena teoretična osnova strateške analize, ki je uporabljena v tem magistrskem delu. Namen tega poglavja je na kratko in na splošnem nivoju predstaviti to teoretično osnovo. Poglavje vsebuje poglede različnih avtorjev na opredelitev strateškega upravljanja in poslovanja. Temu sledi opis izdelave planskih predpostavk in na koncu predstavitev treh osnovnih načinov celovitega ocenjevanja podjetja.

Drugo poglavje vsebuje predstavitev obravnavanega podjetja Iskratel. V poglavju so zajeti splošni podatki o podjetju, kratka zgodovina delovanja tega podjetja, osnovni aktualni podatki o poslovanju podjetja ter deklarirana vizija in poslanstvo podjetja.

V tretjem poglavju je narejena analiza okolja podjetja Iskratel. Širše okolje podjetja bolj splošno predstavlja globalno okolje in pa regiji Slovenije in Rusije kot dva največja posamezna trga podjetja. Temu sledi analiza ožjega okolja, to je telekomunikacijske panoge. Kot zadnji del tega poglavja je predstavljena analiza konkurence in predvidevanje prodaje podjetja Iskratel.

Četrto poglavje, ki je najobsežnejše, zajema celovito ocenjevanje podjetja Iskratel. To celovito ocenjevanje je narejeno na podlagi analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti oziroma SWOT (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti) analize podjetja.

Sledi izdelava SWOT matrike podjetja Iskratel in razvijanje možnih prihodnjih strategij podjetja na njeni osnovi.

Magistrsko delo zaključujem s sklepnim poglavjem, v katerem povzemam glavne ugotovitve raziskave oziroma analize v tem magistrskem delu, hkrati pa skušam pokazati na smeri možnih prihodnjih analiz, ki bi lahko dodatno osvetlile razvojne možnosti obravnavanega podjetja.

## **1 STRATEŠKO POSLOVODENJE**

### **1.1 Opredelitev strateškega poslovođenja**

V tem poglavju je na kratko predstavljena opredelitev strategije in procesa strateškega upravljanja in poslovođenja. Poleg tega je namen tega poglavja tudi na kratko predstaviti strateško upravljanje in poslovođenje kot znanstveno disciplino, ki je kot taka obravnavana z različnimi prijemi in iz različnih zornih kotov, ter snovana in razlagana v različnih smereh.

#### **1.1.1 Kaj je strategija in strateško upravljanje in poslovođenje**

Pojem strategije in naprej strateškega upravljanja in poslovođenja ni enoznačno definiran, zato je v nadaljevanju tudi navedenih nekaj primerov opredelitev strategij različnih avtorjev.

Beseda strategija izvira iz grških besed »stratos« (slovensko: vojska) in »ago« (slovensko: voditi).

Danes v vojaških vedah besedo strategija definirajo kot premikanje vojaških sil v najbolj ugoden položaj pred spopadom s sovražnikom. Pojem strategije se je iz vojaškega področja razširil na področje poslovnih ved. Vendar v poslovnih vedah zaenkrat ni enotnega gledanja na vprašanje, kaj je strategija. Harvardska poslovna šola širi zelo široko pojmovanje strategije, ki naj bi pomenila opredelitev osnovnih strateških smotrov in ciljev organizacije ter smeri akcije pa tudi razmeščanje resursov, ki so potrebni za dosego ciljev. Na drugi skrajnosti pojmovanja strategije so tisti, ki trdijo, da je strategija splet pravil odločanja v organizaciji, katera so potrebna za izbiranje poslovnih kombinacij, ki so organizaciji na voljo (Pučko v Možina et al., 2002, str. 283–284).

Strategija podjetja je model odločitev v podjetju, ki določa in razkriva namene ali cilje podjetja, ustvarja glavne načine in plane za dosego teh ciljev, in definira področje poslovanja podjetja: kako je oziroma naj bi bilo podjetje organizirano (po ekonomski in pa človeški plati) in naravo ekonomskega in neekonomskega prispevka podjetja delničarjem, zaposlenim, strankam in skupnosti (de Wit, Meyer & Heugens, 1998, str. 86).

Porter (1996, str. 61–78) opredeljuje strategijo kot ustvarjanje edinstvenega in pomembnega položaja, ki vključuje različen niz aktivnosti. Podjetje lahko trdi, da ima strategijo, če izvaja drugačne aktivnosti kot konkurenti ali če izvaja podobne aktivnosti na drugačne načine.

Ko podjetje naredi SWOT analizo, lahko nadaljuje razvoj specifičnih ciljev za načrtovano obdobje. Podjetje skuša doseči splet ciljev, ki ga lahko sestavljajo dobičkonosnost, rast prodaje, izboljšanje tržnega deleža, obvladovanje tveganja, inovacije in ugled. Podjetje postavi te cilje, da bi nato poslovanje lahko potekalo na podlagi teh ciljev. Da bi bilo to mogoče izpeljati, morajo različni cilji podjetja izpolnjevati štiri merila (Kotler, 2004, str. 105–106):

- razvrščeni morajo biti hierarhično, od najpomembnejšega do najmanj pomembnega;
- cilji morajo biti količinsko opredeljeni, če je to mogoče;
- cilji morajo biti realni. Izhajati morajo iz analize priložnosti in prednosti podjetja, ne iz pobožnih želja;
- cilji morajo biti konsistentni.

Strategija je načrt igre, kako priti do zadanih ciljev podjetja. Vsako podjetje mora določiti strategijo za doseganje svojih ciljev, ki je sestavljena iz trženjske strategije ter temu ustrezne tehnološke strategije in strategije pridobivanja virov.

Organizacije planirajo na sistematične in izrecne načine že dolgo časa. V podjetjih to delajo že vsaj sto let, v večjem obsegu pa so začeli resneje dolgoročno in strateško planirati šele v drugi polovici prejšnjega stoletja (Pučko v Možina et al., 2002, str. 235).

Strateško upravljanje in poslovanje je bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja (Pučko, 2003, str. 102).

V znanstveni disciplini strateškega upravljanja in poslovanja ni povsem enotnega mnenja, kaj strateško upravljanje in poslovanje točno je; opredelitve procesa strateškega upravljanja in poslovanja pa zajemajo naslednje v večji meri vsem skupne sestavine (Pučko, 2003, str. 101):

- ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja; spoznavanje ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja;
- preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov, določanje osnovnih razvojnih smeri, izdelavo za podjetje pomembnih planov;
- odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta in na osnovi upoštevanja prihodnjih posledic današnjih poslovnih odločitev ter na podlagi:
  - razvijanja osnovnih ciljev, ki so časovno opredeljeni in v grobem kvantificirani,
  - razvijanja osnovnih strategij oziroma osnovnih nalog in glavnih akcij, ki so navadno kvantitativno izkazane kot napoved in groba usmeritev podjetja na planske cilje,
  - ocenjevanje in izbire alternativ,
  - določanja glavnih politik podjetja in razvijanja poslovnih programov in glavnih predračunov;
- zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov podjetja, kar omogoča določene prilagoditve poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju;
- zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote;
- označevanje verjetnih osnovnih poslovnih rezultatov;
- sistematično uresničevanje strateških odločitev;

- spremljanje in nadziranje uresničevanja.

### **1.1.2 Teoretične šole strateškega upravljanja in poslovođenja**

Na področju vede o strateškem upravljanju in poslovođenju se je že razvilo več različnih teoretičnih smeri oziroma šol, ki z različnimi pristopi obravnavajo to znanstveno disciplino.

Tako Mintzberg (Mintzberg, 2000, str. 2–3) loči deset šol strateškega upravljanja in poslovođenja: konstrukcijsko, šolo planiranja, pozicijsko, kognitivno, podjetniško, šolo učenja, politično, kulturno, okoljsko in pa konfiguracijsko.

Te šole loči na dve grupi, to je na preskriptivno, v katero spadajo prve tri šole (konstrukcijska, šola planiranja in pozicijska šola), ter na deskriptivno grupo, v katero spada preostalih sedem šol. Preskriptivne šole se ukvarjajo z načini, kako naj bi se snovale in oblikovale strategije, deskriptivne šole pa proučujejo in razlagajo kako strategije nastanejo.

Pučko (2003, str. 17–18) daje poudarek na dve teoretični šoli: konstrukcijo in pa šolo porajajoče strategije. Konstrukcijska šola gradi na prepričanju, da je mogoče razvijati strategijo podjetja na temelju nekega racionalno zasnovanega procesa, ki izhaja iz nekaj temeljnih izhodišč. Proces oblikovanja strategije naj bi bil nadzorovan, zavesten, miselni proces, za katerega mora odgovarjati direktor podjetja, ki je tudi nujno glavni strateg. Ko je strategija podjetja enkrat izoblikovana, se jo začne uresničevati.

Šola porajajoče strategije trdi, da je eno nameravana strategija, čisto nekaj drugega pa tisto, kar se uresniči – torej uresničena strategija podjetja. Ob nameravani in uresničeni strategiji je po tej šoli moč govoriti še o porajajoči se strategiji kot o nekem vzorcu obnašanja podjetja, ki konvergira v času v nekaj konsistentnega. Razvijanje strategije je zamotan, interaktiven, evolucijski proces stalnega organizacijskega učenja (Pučko, 2003, str. 18).

### **1.1.3 Uporabljen model strateškega upravljanja in poslovođenja**

Modeli strateškega upravljanja in poslovođenja so si po glavnih sestavinah zelo podobni. V grobem so modeli sestavljeni iz treh sklopov: sklopa z vhodnimi podatki analiz podjetja in njegovega okolja, planskega sklopa z izvedbo planiranj in določanjem ciljev ter izvedbenega in kontrolnega sklopa narejenih planov in ciljev.

Modeli strateškega upravljanja in poslovođenja podjetja poenostavljajo stvarnost. Pri osredotočanju na model ostajajo ob strani določene spremenljivke stvarnega življenja. Od spretnosti in znanja avtorja modela je odvisno, koliko bo model stvaren in uporaben. Danes so raziskovalni rezultati na tem področju še takšni, da ni mogoče govoriti o že razvitem enotnem celovitem modelu podjetja, ki bi ustrezal namenom upravljanja in poslovođenja (Pučko, 2003, str. 107).

V tem magistrskem delu je uporabljen Pučkov (2003, str. 115) model strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju, kateri izhaja iz konstrukcijske teoretične šole. Slika 1 prikazuje shematsko zgradbo tega modela. Ta model je sestavljen iz treh faz: prva

faza je izdelava planskih predpostavk, druga faza predstavlja proces strateškega planiranja, tretja faza pa je faza uresničevanja in kontrole.

Magistrsko delo zajema v večji meri le strateško analizo obravnavanega podjetja. Zato so v tem delu podrobneje predstavljene le planske predpostavke in prva podfaza procesa strateškega planiranja in ustrežna analitična orodja teh faz.

Izdelava planskih predpostavk je sestavljena iz treh podfaz. Ocenjevanje okolja podjetja je prva podfaza, ki zajema ocenjevanja širšega okolja (politično–pravnega, kulturnega, tehnološkega, gospodarskega) in pa ožjega okolja podjetja (to je panoga, v kateri podjetje deluje). Druga podfaza je analiza poslovanja podjetja, ki obsega pregled glavnih ugotovitev v preteklosti že izdelanih analiz poslovanja. Opredelitev vizije in poslanstva podjetja predstavlja tretjo podfazo. Izdelava planskih predpostavk je podrobneje predstavljena v poglavju 1.2.

Proces strateškega planiranja predstavlja drugo fazo modela, ki sledi prvi fazi in na katero se druga faza tudi naslanja. Štiri podfaze sestavljajo drugo fazo. Celovito ocenjevanje podjetja, kjer se na podlagi različnih analiz ocenjuje podjetje in zaznava probleme tega podjetja, predstavlja prvo podfazo, ki je podrobneje predstavljena v poglavju 1.3. Tej podfazi sledijo ostale tri podfaze, ki predstavljajo snovanje planskih ciljev, delnih strategij in končno celotne strategije obravnavanega podjetja. Te tri podfaze so: postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli, razvijanje strategij, ocenjevanje in izbira strategij.

*Slika 1: Model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju*

<b>Planske predpostavke</b>	<b>Proces strateškega planiranja</b>				<b>Uresničevanje in kontrola</b>
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja:	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje
Analiza poslovanja	prednosti in slabosti	in	celovitih	in	Programiranje
Vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti	ugotavljanje planskih vrzeli	poslovnih funkcijskih	izbira	Predračunavanje
					Kadrovanje
					Usmerjanje
					Kontrola

*Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 115.*

Zadnja, tretja faza – uresničevanje in kontrola, je faza izvedbe oziroma realizacija narejenih strateških planov oziroma celotne strategije upravljanja in poslovanja podjetja. Sestavljena je iz vsaj šestih podfaz: taktično planiranje, programiranje, predračunavanje, kadrovanje, usmerjanje in pa kontrola.

### **1.1.4 Pasti in kritike strateškega upravljanja in poslovođenja**

Ob koncu poglavja opredelitve strateškega upravljanja in poslovođenja velja še dodati pasti in kritike, ki se tičejo strateškega upravljanja in poslovođenja.

Nevarnosti in pasti, na katere je potrebno biti pozoren in se jih izogibati v procesu strateškega planiranja in izvajanja le tega (David, 2001, str. 17), so med drugimi:

- izkoriščanje strateškega planiranja za prevzem nadzora nad odločitvami in resursi;
- neuspešna predstavitev in razlaga izdelane strategije podjetja zaposlenim, ki tako še naprej delajo v temi;
- preveč intuitivnih odločitev glavnega poslovodstva, ki so v nasprotju s sprejetim planom;
- glavno poslovodstvo ne podpira aktivno izvajanja procesa strateškega plana podjetja;
- neupoštevanje planov kot meril za merjenje učinkovitosti delovanja podjetja;
- vodstvo delegira strateško planiranje planerjem oziroma planskemu oddelku, namesto da bi bilo samo aktivno vključeno v ta proces planiranja;
- ne vključenost ključnih ljudi oziroma kadrov podjetja v celoten proces strateškega upravljanja in poslovođenja;
- neuspešno kreiranje spremembam naklonjene klime med zaposlenimi v podjetju;
- prekomerno formalno planiranje, ki ne dopusti prostora kreativnosti in fleksibilnosti.

Mintzberg (2000, str. 221–225) navaja sledeče pogoste temeljne zmote procesa strateškega upravljanja in poslovođenja:

- formalizacija; strategije se lahko programira z uporabo sistemov; sistemi v največji meri kreirajo strategije in ne ljudje;
- ločitev kreatorjev strategij od vsakodnevnega delovanja podjetja; kreatorji strategij so ločeni od tekočega dogajanja, problemov in pritiskov v podjetju, da lahko (v miru) snujejo strategije za podjetje;
- predeterminacija oziroma vnaprejšnje odločitve v strateškem planiranju; ker je okolje za izvedbo strategije stabilno ali vsaj napovedljivo, je možno strategije in strateški proces upravljanja in poslovođenja vnaprej določiti.

Kot glavno zmoto v procesu strateškega upravljanja in poslovođenja pa Mintzberg navaja predpostavko, da analize vodijo do sintez, to je, da se iz analiz lahko snujejo strategije.

## **1.2 Izdelava planskih predpostavk**

Planske predpostavke predstavljajo izhodišče za strateško analizo podjetja in strateško planiranje v podjetju. Planske predpostavke so sestavljene iz ocene okolja podjetja, spoznavanja rezultatov že opravljenih analiz poslovanja tega podjetja v preteklosti in izdelane vizije ter poslanstva podjetja.

### **1.2.1 Ocenjevanje okolja podjetja**

Ocena okolja podjetja je prva od planskih predpostavk. Okolje podjetja v grobem razdelimo na širše in ožje. Širše okolje predstavlja zunanje okolje, v katerem podjetje deluje: naravno, družbeno–sociološko, politično, gospodarsko, tehnološko okolje. Ožje

okolje pa predstavlja panogo, v kateri podjetje deluje. Ocena okolja podjetja predstavlja analizi obeh okolij.

#### 1.2.1.1 Ocenjevanje širšega okolja podjetja

Vsa podjetja delujejo v okviru širšega zunanjega konteksta, katerega predstavlja zunanje okolje. Podjetje je izpostavljeno vplivom tega zunanjega okolja, na katere se bo mogoče moralo odzvati ali pa prilagoditi. Ti vplivi zunanjega okolja so lahko pozitivni ali negativni; lahko so spodbudni ali pa na nek način ovirajo delovanje podjetja. Odločevalci v podjetjih morajo poznati in razumeti to zunanje okolje, v katerem podjetje deluje, in upoštevati njegove posledice in vplive na podjetje, pa naj bodo pozitivni ali negativni (Morden, 1999, str. 71).

Podjetje je tako vpeto v širše zunanje okolje, med tem okoljem in podjetjem pogosto prihaja do obojestranskih vplivov in interakcij, in ne samo enosmernih vplivov okolja na podjetje. Na velikost in množičnost teh interakcij vsekakor tudi vpliva sama velikost podjetja in dejavnost, s katero se podjetje ukvarja.

Glede na značilnosti lahko zunanje okolje razdelimo na dele okolja oziroma podokolja. Zunanje okolje podjetja lahko razdelimo na vsaj pet podokolij (Pučko, 2003, str. 8–9):

- naravno podokolje, ki zajema strukturo prebivalstva, naravna bogastva, topografske značilnosti, klimatske razmere;
- gospodarsko podokolje, ki zajema gospodarsko dinamiko doma in v svetu, gospodarsko infrastrukturo, gospodarsko politiko, gospodarski sistem, strukturo gospodarstva, razvitost gospodarstva;
- tehnično–tehnološko podokolje, ki zajema potrebe družbe, znanje in razumevanje tehnično–tehnoloških pojavov, izkušnje in tehnike, hitrost uvajanja tehničnih novosti v uporabo, domišljijo in spretnosti, prisotne v tem podokolju;
- politično–pravno podokolje, ki zajema pravni sistem, porazdelitev moči, vedenje nosilcev moči, delovanje uprave in sodstva, določanje političnih ciljev;
- kulturno podokolje, ki zajema potrebe ljudi, vrednote, vodilne cilje in filozofijo, običaje, izobrazbo, socialno varstvo.

Analiza naravnega podokolja nam tako odgovori na vprašanja, kakšna je dostopnost oziroma razpoložljivost surovin; kakšne so logistične povezave, možnosti pridobitve in izkoriščanja energetskih virov; kakšno je okolje z vidika ekologije; itn.

Gospodarsko podokolje predstavlja strukturo gospodarstva v določeni regiji. Gospodarsko podokolje je tudi najpomembnejše podokolje za podjetje. Analiza tega podokolja nam prikaže ekonomsko stanje v tej regiji; katere vrste gospodarski subjekti sestavljajo to strukturo (po velikosti, po panogah delovanja, po organiziranosti); kakšna je razvitost gospodarstva in s tem tudi kupna moč.

Analiza tehnično tehnološkega podokolja odgovarja na vprašanja kako vplivajo tehnologije na družbo v tem okolju; kako nove tehnologije vplivajo na trg in njegovo strukturo; kakšna je sprejemljivost okolja za nove tehnologije in inovacije.

Politično–pravno podokolje tvori zakonodajni in upravni ekosistem, v katerem je podjetje in skladno z njim in njegovimi pravili mora podjetje delovati. Analiza tega podokolja nam prikaže značilnosti političnega sistema; kakšen je pravni sistem – kako deluje (visok nivo

pravne države proti vseprisotni korupciji, pravo po črki zakona proti politično obarvanem pravnem sistemu, ...); kako je to podokolje naklonjeno našemu podjetju in njegovemu delovanju v tem okolju.

Kulturno podokolje zavzema kulturno–družbeno–sociološko strukturo tega zunanjega okolja. Analiza kulturnega podokolja nam da odgovore na vprašanja kakšne so navade in vrednote ljudi v tem okolju; kakšna je mentaliteta in življenjski stil te družbe; kakšne potrebe imajo ti ljudje.

#### 1.2.1.2 Ocenjevanje ožjega okolja podjetja

Ocenjevanje ožjega okolja podjetja zajema analizo panoge, v kateri podjetje deluje. Ocenjevanje tega okolja je sestavljeno iz ocenjevanja privlačnosti panoge in pa analize prodajnega trga.

##### 1.2.1.2.1 Ocenjevanje privlačnosti panoge

Oceno privlačnosti panoge lahko naredimo s pomočjo pogosto uporabljenega modela skupin določljivk privlačnosti panoge, ki ga je razvil Michael Porter in ga prikazuje Slika 2. Po tem modelu je privlačnost panoge odvisna od petih skupin določljivk:

- rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi,
- pogajalske moči kupcev,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- grožnje vstopa potencialnih novih konkurentov,
- grožnje pojava substitutov.

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi je odvisno od več faktorjev (Morden, 1999, str. 54–56). Eden prvih je verjetno številčnost in velikost konkurentov v panogi; če v panogi prevladuje nekaj velikih konkurentov, le ti poberejo večino kupcev in dirigirajo trende in smernice. Ob velikem številu relativno malih konkurentov je konkurenca med njimi relativno enaka. Na rivalstvo vpliva tudi starost panoge – mlajša je panoga, večja je možna potencialna rast v tej panogi. Možnost diferenciacije produktov in rešitev znotraj panoge je tudi eden od faktorjev; večja je možnost diferenciacije, več je možnosti za prodor novega produkta in rešitve na trg in obratno. Velikost izstopnih ovir (stroški izhoda iz panoge – pretekle investicije) iz panoge tudi vpliva na obnašanje konkurentov v panogi, ki ob primeru visokih izstopnih ovir vztrajajo v panogi in branijo svoj tržni delež kljub slabšim ekonomskim rezultatom njihovega poslovanja.

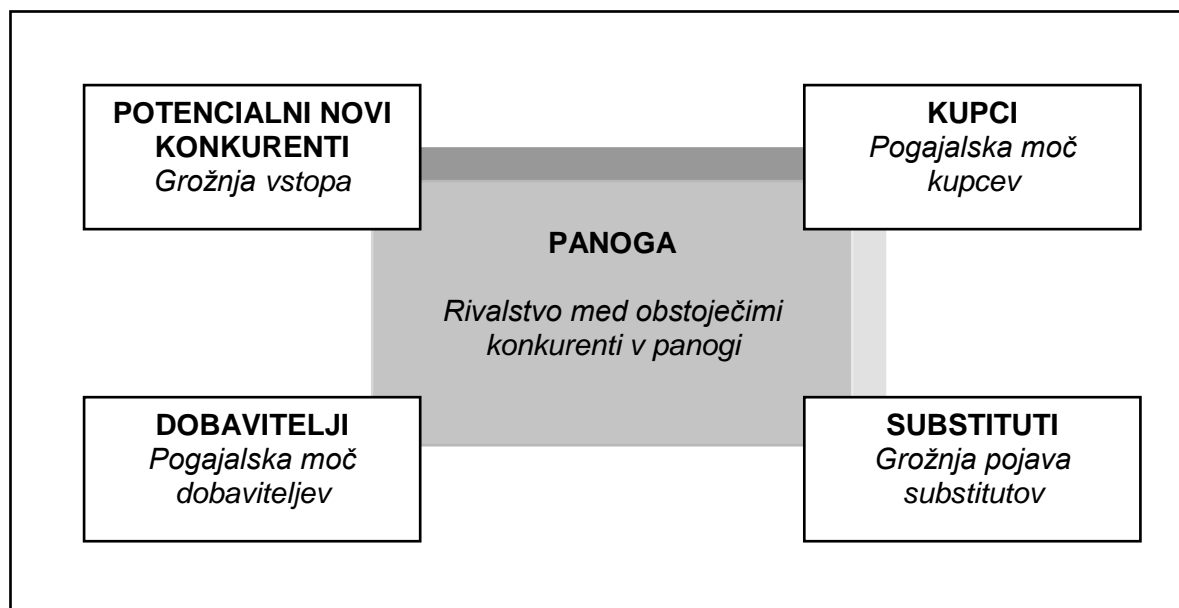
Pogajalska moč kupcev je odvisna od njihove koncentracije, velikosti obsega nakupov, obstoja substitutov, prehodnih stroškov za menjavo nakupnih produktov in rešitev, cene produktov in rešitev glede na celoten obseg prodanih produktov. Vlogo v pogajalski moči kupcev igra tudi njihova informiranost o ponujenih produktih in rešitvah, razlike med njimi, pomen znamk za kupce, obstoj možnosti integracije podjetja nazaj. Večjo moč bodo seveda imeli veliki kupci, ki kupujejo velike količine.

Pogajalska moč dobaviteljev je podobna zrcalni moči kupcev. Njihova pogajalska moč je odvisna od številčnosti različnih produktov in rešitev ter stroškov prehoda, prisotnosti substitutov. Koncentracija dobaviteljev tudi tukaj vpliva na pogajalske pozicije, prav tako pomembnost dobav velikih količin posameznim kupcem, cena produktov in rešitev glede



na celoten obseg prodanih produktov in rešitev, obstoj možnosti integracije podjetja naprej.

Slika 2: Porterjev model skupin določljivk privlačnosti panoge



Vir: M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1998, str. 6.

Vstop novih konkurentov v panogo je odvisen od vstopnih ovir, ki so prisotne za posamezno panogo. Vstopne ovire predstavljajo velikost ekonomij obsega, specifične razlike med produkti in rešitvami, pomen znamk produktov, stroški prehoda, velikost potrebnih kapitalskih vložkov, dostop do distribucijskih poti, krivulje učenja, vladna politika.

Pojav substitutov za izdelke ali storitve panoge je pogojen z razmerjem cena/kvaliteta v primerjavi s ciljnim produkti in rešitvami, stroški prehoda od originalnih produktov in rešitev k substitutom in naklonjenostjo kupcev menjavi originalnih produktov in rešitev s substituti.

#### 1.2.1.2.2 Analiza prodajnega trga

Analiza prodajnega trga dopolnjuje analizo privlačnosti panoge in tako zaokrožuje ocenjevanje ožjega okolja podjetja.

Ocenjevanje ožjega okolja podjetja je pomanjkljivo, če ne vključuje analize prodajnega trga podjetja v sedanjosti in prihodnosti. To pomeni, da je potrebno ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj. V zvezi z analizo prodajnega trga se izdelujejo predvidevanja možne prodaje podjetja. Tiste napovedi prodaje, ki jih poslovodstvo sprejme, pa pomenijo pomembne planske predpostavke (Pučko, 2003, str. 124).

Podjetje lahko pride do podatkov za ocenitev celotne prodaje v panogi na več načinov in to na primer: s pomočjo poročil in objav panožnih poslovnih združenj, z nakupom (naročenih) tržnih raziskav tržno–raziskovalnih podjetij, itn. Panožna poslovna združenja

ponavadi zbirajo in objavljajo podatke celotne prodaje v panogi, ki pa niso razčlenjeni po prodaji posameznih podjetij. S poročili raziskav tržno–raziskovalnih podjetij lahko dobi podjetje bolj natančne in podjetju prirejene podatke: prodajo posameznih znamk produktov, celotno prodajo, itn. (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 1999, str. 344).

Napovedovanje povpraševanja v prihodnosti se izvaja s pomočjo predvidevanj, kaj bodo kupci verjetno naredili v okviru danih določenih pogojev. Zelo malo produktov in rešitev je primerno za enostavno napovedovanje; to so tisti, ki predstavljajo enakomerno prodajo ali pa rast prodaje v stabilnem konkurenčnem položaju. Ker pa večina trgov nima stabilnega povpraševanja, pa pomeni dobra napoved prihodnjega povpraševanja enega od ključnih dejavnikov uspeha podjetja. Slabo napovedovanje lahko vodi do enormno velikih zalog, dragih padcev tržnih cen ali pa izgubljenih prodaj/poslov zaradi nezmožnosti zagotoviti želeno število produktov in rešitev. Bolj je povpraševanje nestabilno, natančnejše napovedi potrebuje podjetje (Kotler et al., 1999, str. 345).

Podjetja pogosto uporabljajo tristopenjski postopek za izvedbo prodaje. Najprej naredijo napoved prodaje v širšem okolju, nato v panogi in na koncu naredijo napoved lastne prodaje. Napoved prodaje v širšem okolju zahteva projekcije inflacije, brezposelnosti, obrestnih mer, potrošnje in varčevanja potrošnikov, naložb podjetij, javnofinančne potrošnje, neto izvoza in drugih dejavnikov tega okolja, ki so pomembni za podjetje. Rezultat je napoved bruto nacionalnega produkta, ki se uporablja skupaj z ostalimi dejavniki okolja za napoved povpraševanja v panogi. Nato podjetje naredi napoved svoje prodaje na osnovi predvidevanja deleža prodaje v panogi. Podjetja za napoved prodaje uporabljajo več specifičnih tehnik; ki pa temeljijo na eni od treh informacijskih baz: kaj ljudje govorijo, kaj ljudje delajo, kaj so ljudje naredili (Kotler et al., 1999, str. 345).

### **1.2.2 Analiza poslovanja**

Analiza poslovanja je dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom izboljšanja tega poslovanja. V tej fazi nam seveda gre samo za to, da si izdelamo pregled rezultatov že izvedenih analiz poslovanja v podjetju, katere so praviloma ocenjevale vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str. 125).

Spoznanja in ugotovitve na osnovi pregleda že izvedenih analiz poslovanja podjetja so lahko zelo dobra popotnica za nadaljevanje uspešnega procesa strateškega upravljanja in poslovanja. Že izvedene analize poslovanja podjetja nam lahko zelo dobro prikažejo uspešnost poslovanja podjetja v nekem časovnem intervalu, ki sega vse od polpreteklega obdobja poslovanja podjetja naprej do aktualne sedanjosti; pri tem se pa tudi kažejo možnosti uspešnosti podjetja v prihodnosti.

### **1.2.3 Vizija in poslanstvo podjetja**

Vizija podjetja naj bi odgovorila na osnovno vprašanje: kaj hoče podjetje postati. Jasno definirana vizija je temelj za tvorbo ustreznega poslanstva podjetja. Zelo pomembno je, da je vodstvo podjetja enotno glede vizije podjetja, katero si bo podjetje prizadevalo doseči (David, 2001, str. 52).

Vizija pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za opis organizacije,

kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti itn., v prihodnosti. Vizija govori o osnovi nove in zelene prihodnosti, ki jo je potem kot tako mogoče sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in v okolju podjetja (Pučko, 2003, str. 125).

Potreba po oblikovanju vizije lahko izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju jutrišnjega podjetja. Zaznava potrebe po nekaterih resnično novih ustvarjalnih strategijah pogosto vodi do oblikovanja neke vizije podjetja jutri, kar navadno pomeni ustvarjanje pogleda na to, kaj bodo resnično jutri želeli imeti odjemalci in uporabniki proizvodov podjetja. Tudi potreba po radikalni spremembi kulture podjetja, ki naj odpre pot potrebnim spremembam v podjetju v smislu novih vzorcev obnašanja, ki bodo omogočili mobilizacijo zaposlenih na novih temeljih, je pogosto osnova za oblikovanje vizije podjetja (Pučko, 2003, str. 125–126).

Pri oblikovanju vizije podjetja je nujno potrebna prisotna podjetniška percepcija, ki jo odlikuje hotenje po dosežkih, usmerjenost v cilje, osredotočenost na poslovne priložnosti, prevzemanje dobro preračunanega tveganja, sposobnost za reševanje problemov, uporabljanje notranje povratne kontrole pa tudi integriteta in zanesljivost osebnosti, ki je nosilec te percepcije (Pučko, 2003, str. 126).

Opređeljena vizija podjetja na zunaj razlikuje podjetje od drugih podjetij. Vizija naj bi tudi ponujala jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja, ki ga zaposleni radi sprejmejo. Zato mora biti njena vloga prisotna tudi pri motiviranju zaposlenih za doseganje čim boljših rezultatov pa tudi v usmerjanju vsega obnašanja v podjetju (Pučko, 2003, str. 126).

Poslanstvo, ki je včasih poimenovano tudi kot navedba namena, navedba filozofije, navedba prepričanj, navedba poslovnih načel ali navedba svojih poslovnih področij, se nanaša tudi na nek način na okvirne opredelitve, kaj bo organizacija zasledovala in kako se bo obnašala. Za razliko od vizije, ki je statična zelena slika organizacije v določenem trenutku v prihodnosti, je poslanstvo dinamičen koncept. Kaže temelje smeri gibanja in obnašanja (Pučko, 2003, str. 127).

Podjetja razvijejo in opredelijo poslanstva, da jih posredujejo managerjem, zaposlenim in (pogosto) kupcem. Jasno in premišljeno poslanstvo daje zaposlenim občutek skupnega namena, smeri in priložnosti. Opredelitev poslanstva vodi geografsko razpršene zaposlene, da delajo samostojno in hkrati kolektivno v smeri uresničevanja ciljev organizacije. Opredelitve poslanstva so najboljše, kadar jih vodi vizija, skoraj neuresničljive sanje, ki dajejo podjetju smer za prihodnjih 10 do 20 let (Kotler, 2004, str. 92).

Za svoje poslanstvo mora podjetje najprej razviti izhodišča glede na gospodarsko panogo, v kateri deluje, izdelke in njihovo uporabo, tržne segmente in geografska območja, na katerih prodaja. Poslanstvo podjetja temelji na petih elementih (Potočnik, 2002, str. 43):

- zgodovini podjetja, njegovih preteklih ciljih, politiki in dosežkih;
- sedanjih preferencah lastnikov in vodstva podjetja;
- tržnem okolju;
- virih podjetja;
- značilnih znanjih zaposlenih.

Poslanstvo podjetja vsebuje odgovore na tri vprašanja (Potočnik, 2002, str. 44):

- s kakšno dejavnostjo se ukvarjamo sedaj;
- kakšna naj bi bila naša dejavnost;
- kaj bomo naredili bolje.

Dobro opredeljena poslanstva imajo tri glavne značilnosti. Prvič, osredotočijo se na omejeno število ciljev. Drugič, opredelitve poslanstva poudarijo glavne politike in vrednote, ki jih podjetje želi spoštovati. Politike opredelijo, kako bo podjetje obravnavalo svoje različne deležnike, in ožijo razpon posameznikove svobode, tako da zaposleni ravnajo konsistentno pri pomembnih vprašanjih. Tretjič, opredelijo glavna konkurenčna področja, znotraj katerih bo podjetje delovalo: panoge, izdelki, sposobnosti, tržnega segmenta, navpičnega delovanja in geografskega območja (Kotler, 2004, str. 92).

### **1.3 Načini zaznavanja problemov podjetja**

V tem poglavju so predstavljeni trije osnovni načini celovitega ocenjevanja podjetja: SWOT analiza, portfeljska analiza ter analiza na osnovi verige vrednosti. SWOT analiza je od treh najstarejša in najbolj uporabljena in je tudi v tem magistrskem delu uporabljena za strateško analizo podjetja Iskratel.

#### **1.3.1 SWOT analiza**

SWOT analiza je analitičen model, s pomočjo katerega lahko celovito ocenimo podjetje. Razvita je bila pred petdesetimi leti kot analitičen pripomoček, ki bi podjetjem pomagal pri strateškem planiranju. SWOT je kratica za angleške besede strengths (prednosti), weaknesses (slabosti), opportunities (priložnosti), threats (nevarnosti).

Ta analiza se lahko začne z iskanjem odgovorom na vprašanje (Pučko, 2003, str. 129): kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti prodaje, itn.) so:

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Dobljeni odgovori na zastavljena vprašanja vodijo naprej v iskanje posebno uspešnih ali neuspešnih podstruktur in procesov v podjetju. Dobiti želimo odgovore na vprašanje: katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska, itn.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski, itn.) podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti. Odgovore na to vprašanje iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Najbolj pogosto uporabljena načina za ocenjevanje teh podstruktur sta: subjektivno ocenjevanje (praviloma sloni na spoznanjih letnih analiz podjetja), ki je uporabljeno tudi v tem magistrskem delu, in pa točkovno ocenjevanje (Pučko, 2003, str. 133).

SWOT analiza se nanaša na notranje in zunanje okolje podjetja. Analiza prednosti in slabosti se nanaša na notranje okolje podjetja; analiza priložnosti in nevarnosti pa na zunanje okolje podjetja (Bensoussan & Fleisher, 2003, str. 99):

- prednosti so lastnosti podjetja, ki ga postavljajo pred njegove konkurente. To so prednosti v delovanju podjetja in/ali v njegovih virih, v katerih je podjetje boljše od konkurence;
- slabosti so omejitve, napake oziroma hibe podjetja. To so stvari, ki jih podjetje dela slabo in nezadovoljivo, so viri, sposobnosti, ki so slabše od konkurence;
- priložnosti so trenutne in možne prihodnje za podjetje ugodne situacije v okolju podjetja. To so lahko trendi, spremembe, spregledane potrebe na trgu, ki lahko omogočijo podjetju izboljšanje njegove konkurenčne pozicije;
- nevarnosti so neugodne situacije v okolju podjetja. To so za podjetje neugodni trendi, negativne spremembe, ovire in podobno, ki ovirajo ali onemogočajo podjetje v njegovem profitabilnem delovanju.

Podjetje na osnovi analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti oblikuje možne delne strategije: SO strategije (upoštevajoč prednosti in priložnosti), WO strategije (upoštevajoč slabosti in priložnosti), ST strategije (upoštevajoč prednosti in nevarnosti), WT strategije (upoštevajoč slabosti in nevarnosti). S pomočjo teh delnih strategij lahko podjetje oblikuje tudi celotno strategijo podjetja.

Vsa vodstva bi želela za svoja podjetja takšen položaj, da bi lahko čimbolj učinkovito uporabila notranje prednosti podjetja za maksimalni izkoristek danih trendov in dogodkov zunanjega okolja podjetja. Podjetja ponavadi sledijo WO, ST ali WT strategijam z namenom priti do situacije, ko lahko uporabijo SO strategije, to je strategije, temelječe na prednostih in priložnostih podjetja (David, 2001, str. 204).

SWOT analizo zaključimo praviloma z izdelavo SWOT matrike, ki nam omogoča ob naslonitvi na glavne ugotovljene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti opredeliti nekaj možnih prihodnjih strategij podjetja. SWOT matriko prikazuje Slika 3.

*Slika 3: Primer matrike SWOT*

notranje okolje	<b>Prednosti</b> 1. 2. 3. ...	<b>Slabosti</b> 1. 2. 3. ...
zunanje okolje		
<b>Priložnosti</b> 1. 2. 3. ...	Možne strategije z upoštevanjem prednosti in priložnosti	Možne strategije z upoštevanjem slabosti glede na priložnosti
<b>Nevarnosti</b> 1. 2. 3. ...	Možne strategije z upoštevanjem prednosti in nevarnosti	Možne strategije z upoštevanjem slabosti glede na nevarnosti

*Vir: B. E. Bensoussan in C. S. Fleisher, Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition, 2003, str. 94.*

### 1.3.2 Portfeljska analiza

Podjetja si s portfeljskimi modeli pomagajo pri načrtovanju poslovanja in tako tudi pri razvoju strategij. Portfeljski modeli so uporabni predvsem v podjetjih z diverzificiranimi poslovnimi dejavnostmi, kjer te dejavnosti lahko posamično uvrstimo v matrike teh modelov in jih kot take lahko tudi posamično obravnavamo.

Portfeljska analiza, ki so jo začeli razvijati pred več kot štiridesetimi leti, je po svoji naravi dosti ožja od celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti podjetja ter njegovih poslovnih možnosti in nevarnosti. Njena prednost naj bi bila v tem, da v analizi usmerja našo pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij oziroma strateških poslovnih skupin proizvodov v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja, ne pa posameznega področja (Pučko, 2003, str. 141).

Razvitih je bilo več portfeljskih modelov in njihovih portfeljskih matrik. Verjetno najbolj znana sta modela: model BCG matrike, to je matrika »rast–delež«, ki ga je razvila svetovalna hiša Boston Consulting Group; in pa model General Electric matrike, to je matrika »tržna privlačnost–poslovna moč«. Ostali bolj znani portfeljski modeli so: matrika usmerjanje politike ali DPM matrika (razvilo podjetje Shell), Hoferjeva portfeljska matrika (avtor C. W. Hofer). V nadaljevanju je malo podrobneje predstavljen BCG model.

Matrika, ki jo je razvilo podjetje Boston Consulting Group (BCG), je dvodimenzionalna matrika sestavljena iz štirih polj. Kot je razvidno iz Slike 4, nam navpična os te matrike predstavlja privlačnost trga, ki je merjena s stopnjo rasti trga, vodoravna os pa konkurenčni položaj, ki je merjen z relativnim tržnim deležem. Privlačnost trga je merjena s stopnjo rasti panoge, konkurenčni položaj pa je merjen s tržnim deležem obravnavanega podjetja glede na tržni delež največjega konkurenta v panogi.

Splošna strategija, ki se jo naj bi podjetje držalo glede na BCG matriko, je maksimizirati tržne deleže podjetja na rastočih trgih, kolikor je le mogoče; omejitve navzgor predstavlja denarni tok, potreben za financiranje pridobivanja teh tržnih deležev na rastočih trgih. Za vsako polje v tej matriki je zato potrebna strategija, da podjetje optimizira svoj portfelj (Bensoussan & Fleisher, 2003, str. 33).

Polja v BCG matriki – zvezde, vprašaji, krave molznice in psi predstavljajo (Bensoussan, Fleisher, 2003, str. 33–35):

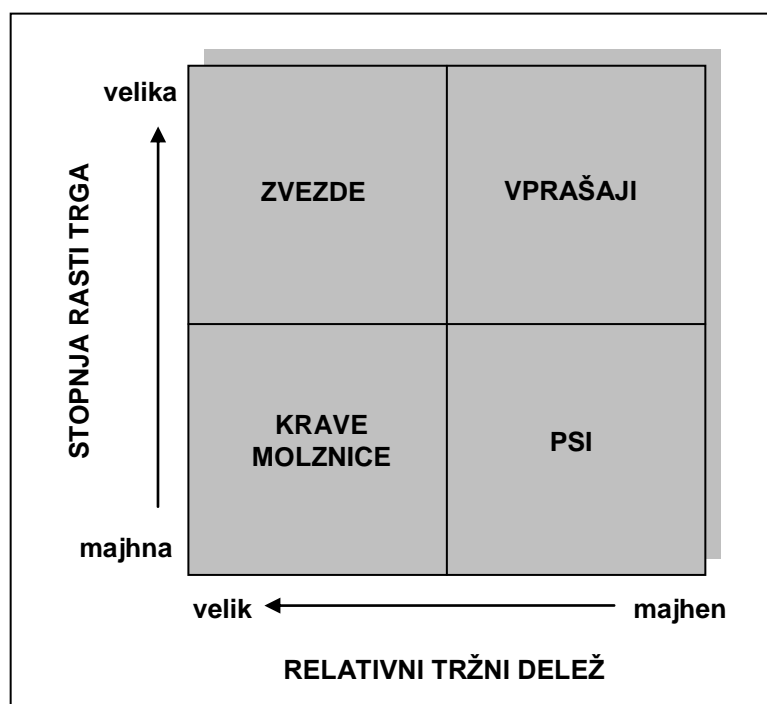
- zvezde – so tržni vodje (imajo velik tržni delež) na hitro rastočih trgih. Visoka stopnja rasti zvezd zahteva velika denarna vlaganja v le te. Pričakuje se, da bodo zvezde kmalu zagotavljale visoke marže in tako kompenzirale denarna vlaganja v njih. Zvezde naj bi (postopoma) postale krave molznice;
- vprašaji – predstavljajo majhne relativne tržne deleže na hitrorastočih trgih. Vprašaji zahtevajo velika vlaganja. Vprašaji predstavljajo veliko denarno oziroma naložbeno tveganje za podjetje. Vprašaji se lahko razvijejo v pse ali pa v zvezde. Če podjetju uspe vprašajem povečati tržne deleže, ti postanejo zvezde in končno krave molznice. Vprašajem, katerim podjetje ne uspe povečati tržnih deležev, postanejo psi. Zato je zelo pomembno za podjetje, da se pravilno odloči, v katere vprašaje bo vlagalo in v katere ne;
- krave molznice – so zvezde z upadajočo oziroma nizko stopnjo rasti, ki imajo še vedno največji relativni tržni delež. Velik tržni delež in nizka stopnja rasti krav molznic prinaša pogosto večji del dobička podjetja. Podjetju ni treba vlagati denarja v

njihovo širitev, ker se je stopnja rasti trga upočasnila, denar je potreben le za ohranjanje dosežene pozicije na trgu. Ker je dejavnost tržni vodja, uživa prihranke obsega in višjo stopnjo dobička. Krave molznice so ponavadi glavni vir prihodka, s katerim podjetje krije stroške poslovanja in vlaganja v zvezde in vprašaje. Zato je pomembno, da ima podjetje v svojem portfelju krave molznice, ki mu zagotavljajo stabilno in tekoče poslovanje;

- psi – imajo manjše tržne deleže na trgih z nizko rastjo. Psi so zato nedobičkonosni in zahtevajo velika vlaganja že za samo ohranjanje njihovega tržnega deleža. Podjetje ima v grobem tri opcije kaj narediti s psi: psi lahko postanejo dobičkonosni s strategijo, osredotočeno na zeleno nišo oziroma segment; druga možnost je ustavitev investicij v pse in iz njih izčrpati še možne prihodke; tretja možnost je, da se psov znebimo oziroma jih damo v mirovanje.

Z BCG matriko podjetje razvrsti svoje dejavnosti po ustreznih poljih in s tem oceni ustreznost samega portfelja dejavnosti podjetja. Podjetje mora imeti v svojem portfelju krave molznice, ki zagotavljajo tekoče prihodke za tekoče poslovanje podjetja kot tudi za financiranje zvezd, vprašajev in psov. Uravnotežena matrika tako predstavlja zadostno število krav molznic (današnji dobički), zvezd (bodoči dobički), selektivno število vprašajev (verjetne zvezde in krave molznice – bodoči dobički) in izjemoma pse (prihodnji preobrati, ...).

Slika 4: Boston Consulting Group matrika



Vir: B. E. Bensoussan in C. S. Fleisher, *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*, 2003, str. 34.

Kljub uporabnosti portfeljskih modelov je le te potrebno previdno uporabljati. Modeli lahko vodijo podjetje k temu, da preveč poudarja rast tržnega deleža in vstop v hitro rastoče dejavnosti ali da zanemari svoje sedanje dejavnosti. Rezultati so občutljivi na ocene in uteži in se da z njimi manipulirati, da bi dosegli želeni položaj v matriki. Še več,

ker ti modeli uporabljajo načelo povprečij, se lahko dve ali več dejavnosti znajdejo v istem polju, čeprav se močno razlikujejo po ocenah in utežeh (Kotler, 2004, str. 98).

Številne dejavnosti se bodo znašle v sredini matrike zaradi izračunanega povprečja ocen, zato je težko vedeti, kaj naj bo ustrezna strategija. Končno, modeli ne pokažejo sinergij med dvema ali več dejavnostmi. Podjetja se morajo osredotočiti na segmente kupcev, ki kupujejo od različnih poslovnih enot podjetja, ne na tiste, katerim podjetje proda le en izdelek ob posameznem nakupu. Obstaja nevarnost opustitve dejavnosti, ki prinaša izgubo, dejansko pa zagotavlja bistveno osrednjo sposobnost ali tržno ponudbo, ki jo potrebujejo druge dejavnosti (Kotler, 2004, str. 99).

Portfeljska analiza, kot del strateške analize podjetja Iskratel, v tem magistrskem delu ni uporabljena, zaradi težav, ki bi jih taka analiza povzročila (nediverzificirane poslovne dejavnosti znotraj podjetja Iskratel, prisotnost produktov/rešitev podjetja Iskratel na številnih trgih, ipd.).

### **1.3.3 Analiza na osnovi verige vrednosti**

Porter je pred tridesetimi leti razvil alternativo celoviti analizi prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja, imenovano analiza na osnovi verige vrednosti. Porter izhaja iz teze, da je v konkurenčnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Te konkurenčne prednosti podjetja pa ne moremo dojeti, če gledamo na podjetje kot amorfnu celoto. Konkurenčna prednost podjetja izvira namreč iz mnogih diskretnih aktivnosti, ki ji to podjetje opravlja v zvezi s konstruiranjem produkta (rešitve), njegovo proizvodnjo, trženjem, fizično distribucijo, poprodajnimi storitvami, itn. Da bi ugotovili, kakšno konkurenčno prednost ima podjetje, je potrebno sistematično analizirati vse njegove aktivnosti in njihove medsebojne vplive kot edine njegove vire (Pučko, 2003, str. 155–156).

Veriga vrednosti, ki jo prikazuje Slika 5, je konceptijski pripomoček, ki ga je razvil Porter za sistematično analizo konkurenčne prednosti nekega podjetja.

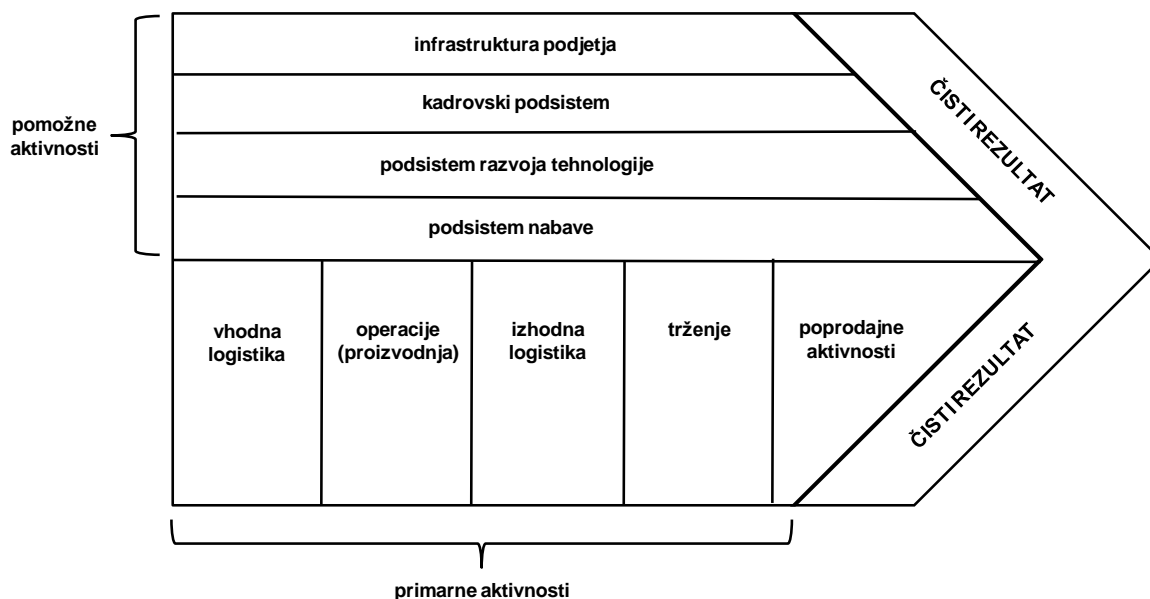
V Porterjevi verigi vrednosti so aktivnosti podjetja razdeljene na primarne in pa na pomožne. Med primarne aktivnosti spadajo vhodna logistika, proizvodnja, izhodna logistika, trženje, poprodajne aktivnosti. Pomožne aktivnosti v verigi vrednosti pa so: infrastruktura podjetja, kadrovski podsistem, podsistem razvoja tehnologije, podsistem nabave.

Prihodnost bo pokazala, če analiza na osnovi verige vrednosti uspeva učinkovitejše prikazati najpomembnejše spremenljivke dolgoročne poslovne uspešnosti podjetja. Že zdaj pa je jasno, da ta pristop zahteva povsem drugačno informacijsko osnovo, kot je običajno na voljo v slovenskih podjetjih, kar otežuje njeno učinkovito uporabo (Pučko, 2003, str. 158).

Analiza na osnovi verige vrednosti, kot del strateške analize podjetja Iskratel, v tem magistrskem delu ni uporabljena, zaradi težav pridobivanja ustreznih informacij za izdelavo take analize.



Slika 5: Porterjeva veriga vrednosti



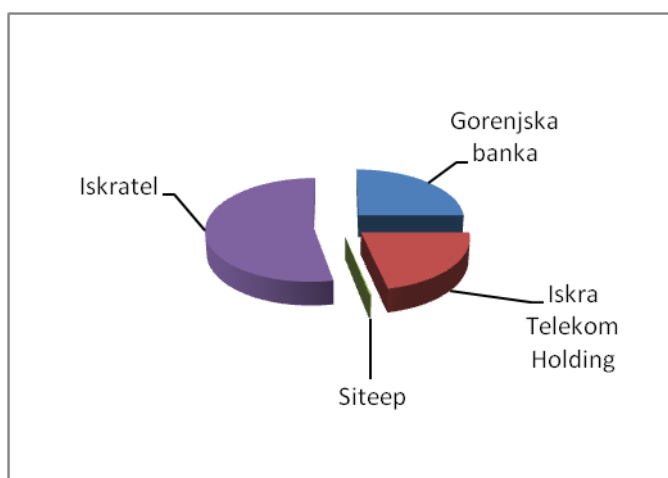
Vir: M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1998, str. 36.

## 2 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRATEL

### 2.1 Splošno

Podjetje Iskratel je dobavitelj celovitih komunikacijskih rešitev že več kot 50 let. Iskratel je ponudnik telekomunikacijskih rešitev in rešitev informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT), ki ima lasten razvoj in razvejano prodajno in servisno mrežo. Iskratel v današnji obliki je bil ustanovljen leta 1989 kot podjetje s skupnim vlaganjem s Siemensom AG. Siemens z letom 2009 ni več solastnik podjetja Iskratel. Lastniške deleže podjetja Iskratel prikazuje Slika 6.

Slika 6: Lastniški deleži podjetja Iskratel



Vir: Iskratel d.o.o., *Letno poročilo za leto 2009, 2010a*, str. 3.

Glavna dejavnost podjetja Iskratel je prodaja, razvoj in proizvodnja telekomunikacijskih sistemov in storitev z močno izpostavljeno vlogo podpore nacionalnim in alternativnim operaterjem kot tudi korporacijskim lastnikom omrežij pri montaži, vzdrževanju, razširitvah in šolanju na domačem in izvoznih trgih. Podjetje nudi celovite rešitve za fiksno telefonijo, mobilno telefonijo, konvergenčna omrežja, z vsemi elementi upravljanja omrežij (Iskratel d.o.o., 2010a, str. 3–4).

Podjetje Iskratel se predstavlja tudi kot (Iskratel d.o.o., 2011a, str. 5):

- dobavitelj celovitih komunikacijskih rešitev že več kot 50 let,
- izrazito izvozno orientirano podjetje, z lastno prodajno in servisno mrežo ter neposrednim dostopom do telekomunikacijskih operaterjev,
- podjetje s prevladujočim deležem produktov/storitev lastnega razvoja v prodajnem portfelju,
- podjetje z razvojem lastnih produktov in rešitev ter lastne blagovne znamke,
- podjetje s 127 milijonov EUR povprečne vrednosti prodaje v zadnjih 10 letih.

Matično podjetje Iskratel je imelo konec leta 2010 621 zaposlenih, 85 milijonov EUR prihodkov (od tega 56 milijonov EUR prihodkov iz prodaje) in čisti dobiček v višini 3 milijonov EUR. Povprečna vrednost sredstev je v letu 2010 znašala 176 milijonov EUR, povprečna vrednost lastniškega kapitala pa 20 milijonov EUR (Iskratel d.o.o., 2011a, str. 8, 16–18). Podjetje je organizacijsko sestavljeno iz treh glavnih enot: prodajne enote, produktne enote ter enote izvedbe poslov; ter pomožnih: kadri, informatika, finance, kakovost (Organizacijska struktura podjetja Iskratel d.o.o., 2011a).

Matično podjetje Iskratel tvori s podjetji, v katerih je lastniško udeleženo, Skupino Iskratel, katere dejavnost je enaka matičnemu podjetju. Skupina Iskratel je imela konec leta 2010 1.010 zaposlenih in 98 milijonov EUR prihodkov (od tega 74 milijonov EUR prihodkov iz prodaje) in čisti dobiček v višini 3,5 milijona EUR. Povprečna vrednost sredstev je v letu 2010 znašala 193 milijonov EUR, povprečna vrednost lastniškega kapitala pa 40 milijonov EUR (Iskratel d.o.o., 2011b, str. 9, 16–18).

To magistrsko delo je osredotočeno le na obravnavo matičnega podjetja Iskratel.

## **2.2 Kratka zgodovina podjetja**

Prelomnice v zgodovini Iskratela:

- leto 1947: začetek razvoja telefonije v kranjski Iskri;
- leto 1953: razvoj elektromehanskih sistemov;
- leto 1972: razvoj kombinirane centrale;
- leto 1979: rojstvo sistema SI2000, to je lastne blagovne znamke Iskratela; danes SI2000 kot znamka predstavlja produkte klasične telefonije, SI3000 pa produkte omrežja naslednje generacije (v nadaljevanju NGN);
- leto 1988: komutacijski sistem EWSD, ki je bil produkt Siemens;
- leto 2009: odhod Siemens iz solastništva podjetja Iskratel.

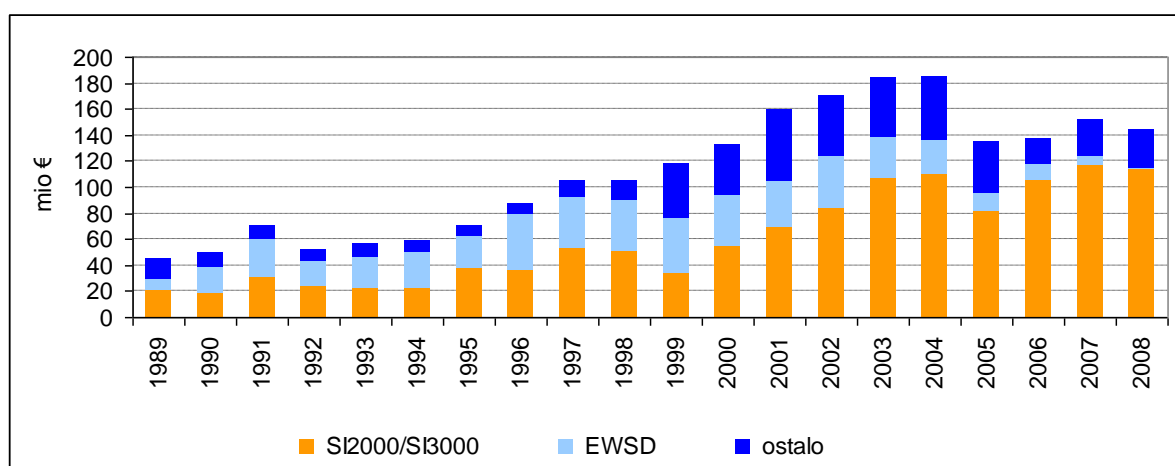
Ob ustanovitvi podjetja v mešani lasti leta 1989 je Siemens prenesel v Iskratel tehnologijo za proizvodnjo njegovega telekomunikacijskega sistema EWSD in hkrati določil trge,

kjer Iskratel ta proizvod tudi lahko trži. Eden glavnih trgov za trženje EWSD je bil vsekakor trg Skupnosti neodvisnih držav – držav bivše Sovjetske zveze (v nadaljevanju CIS). Sistem SI2000 pa predstavlja v Sloveniji razvit telekomunikacijski sistem, namenjen manjšim oziroma primestnim javnim in zasebnim omrežjem. Družina proizvoda SI2000 temelji na bazi znanj in izkušenj, ki jih je akumulirala slovenska telekomunikacijska panoga v različnih pravnih in poslovnih oblikah koncerna Iskra od leta 1947 naprej. Sistem SI3000 je evolucijsko in v nekaterih pogledih tudi revolucijsko nadaljevanje SI2000 v okolju NGN tehnologij. Prav tako kot SI2000 je SI3000 lastna blagovna znamka ter produktna in rešitvena linija podjetja Iskratela.

Čeprav podjetje Iskratel obstaja formalno od leta 1989, sega proizvodnja telekomunikacijskih sistemov prednikov podjetja v leto 1947. Z letom 1947 se je pričel razvoj elektromehanskih central in njihova proizvodnja v letu 1953. V letu 1957 je bila 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 sistema SI2000. V letu 1988 je podjetje pričelo licenčno izdelovati telefonske centrale telekomunikacijskega sistema EWSD. Leta 1994 je podjetje osvojilo in v svojih izdelkih ponudilo tehnologijo digitalnega omrežja z integriranimi storitvami (v nadaljevanju ISDN). Istega leta je podjetje dobilo certifikat ISO 9001. V letu 1996 je podjetje pričelo sodelovati pri tehnologiji globalnega sistema mobilne telefonije (v nadaljevanju GSM), in sicer s prodajno in razvojno podporo izdelkom podjetja Siemens. V letu 1998 je Iskratel ponudil svojo peto generacijo central sistema SI2000 s tehnologijo ISDN. Istega leta Iskratel trgu ponudi sisteme centreks, najprej v okviru Siemensovih central EWSD, za katere je potekal razvoj centreksa tudi v Iskratelu, dve leti kasneje pa tudi v okviru svojega sistema SI2000 (Iskratel d.o.o., 2006, str. 1–8).

Slika 7 nam prikazuje kronološki pregled prodaje Skupine Iskratel od formalnega nastanka tega podjetja pa do leta 2008.

*Slika 7: Obseg prodaje po produktih Skupine Iskratel v letih 1989–2008*



*Vir: Iskratel d.o.o., Predstavitev podjetja Iskratel d.o.o., 2004a, str. 11; Iskratel d.o.o., Profil podjetja Iskratel d.o.o., 2007a, str. 19; Iskratel d.o.o., Profil podjetja Iskratel d.o.o., 2008a, str. 28; Iskratel d.o.o., Interni dokument 4, 2009a, str. 36.*

V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja je bila celotna prodaja precej manjša kot dandanes, kar je dokaj razumljivo, saj je podjetje na novo začejalo poslovanje. Prav tako je v prvih letih največji delež prodaje predstavljala Siemensova linija central EWSD. To razmerje se je na začetku novega tisočletja spremenilo v prid večje prodaje Iskratelove lastne linije telefonskih central – sistema SI2000 in v zadnjem času tudi SI3000. Hkrati se je v tem tisočletju začela povečevati prodaja drugih produktov in storitev, kot so servisne storitve, izobraževalne storitve, storitve za operaterje mobilne telefonije, ...

## 2.3 Opis poslovanja podjetja

Tabela 1 prikazuje prodajo podjetja Iskratel po trgih v letih 2007–2010. Večinski delež prodaje zajemata trg CIS, v katerem ima večinski delež Rusija, in pa domači, slovenski trg.

*Tabela 1: Prodaja podjetja Iskratel po trgih v letih 2007–2010 (v tisoč EUR)*

<b>Trg (v tisoč EUR)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Slovenija	37.028	31.169	20.326	13.817
Rep. bivše Jugoslavije	3.419	2.788	962	1.438
Zahodna Evropa	8.464	5.464	233	210
Vzhodna Evropa in CIS države	66.109	73.315	28.121	40.364
Ostale države	1.373	1.286	1.167	367

*Vir: Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2008, 2009c, str. 48; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2009, 2010a, str. 51; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011a, str. 51.*

Tabela 2 prikazuje prodajo podjetja Iskratel po rešitvah v letih 2007–2010. Glavni sklop prodajanih rešitev v letu 2010 so predstavljale rešitve dostopa in prenosa, razvojne in profesionalne storitve, CPE (oprema pri stranki) rešitve, rešitve sklopa NGN nadzorni nivo ter še vedno v dokaj velikem obsegu rešitve klasične telefonije.

*Tabela 2: Prodaja podjetja Iskratel po rešitvah v letih 2007–2010 (v tisoč EUR)*

<b>Rešitve (v tisoč EUR)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Rešitve klasične telefonije	28.257	30.091	5.651	4.221
NGN nadzorni nivo	16.895	20.775	5.005	14.532
Aplikacije	405	673	764	65
Dostop in prenos	28.946	30.420	20.397	17.916
Rešitve za podjetja	4.043	4.085	1.727	3.555
Upravljanje	1.767	2.950	1.386	2.554
Multimedija	3.955	1.927	724	-
Razvojne in profesionalne storitve	15.047	7.180	7.233	5.532
CPE rešitve	0	5.750	6.096	5.647
Ostalo	17.078	10.171	1.819	2.173
Skupaj	116.393	114.022	50.802	56.195

*Vir: Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2008, 2009c, str. 48; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2009, 2010a, str. 51; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011a, str. 50.*

Danes Iskratel na področju svojih ključnih trgov deluje kot ponudnik kompleksnih telekomunikacijskih rešitev z lastnim razvojem, razvejano prodajno in servisno mrežo ter mrežo partnerskih podjetij, ki jih tudi lastniško obvladuje in z njimi tvori Skupino Iskratel.

Iskratel deluje v konkurenčni panogi ponudnikov tehnološko visoko zahtevnih telekomunikacijskih proizvodov in storitev, ki na eni strani zahteva visoke razvojne vložke (15–20 % delež prihodka nameni za razvojne vložke, 1–2 % pa za lastno izobraževanje) in na drugi strani drastično nižanje cen.

Iskratelova mreža je razvejana s predstavništvi v Belorusiji, Rusiji, Ukrajini, Moldaviji in Kazahstanu; s podjetji v mešani lasti v Rusiji, Ukrajini, Belorusiji, Poljski, Kazahstanu, Makedoniji, Iraku in Azerbajdžanu.

## **2.4 Vizija in poslanstvo podjetja**

Vizija podjetja Iskratel se glasi (Iskratel d.o.o., 2011a, str. 6): Vizija podjetja je razvoj edinstvenih komunikacijskih rešitev, ki slonijo na inovativnih gradnikih komunikacijskih omrežij za podatkovne in govorne komunikacije, ki s povezovanjem poslovnih in tehnoloških elementov ustvarjajo novo vrednost ponudnikom omrežnih storitev in infrastrukture.

Poslanstvo podjetja Iskratel (Iskratel d.o.o., 2011a, str. 6) predstavljajo naslednje točke:

- Ustvarjamo in realiziramo celovite konvergenčne komunikacijske rešitve ponudnikom omrežnih storitev in privatnih omrežij.
- Z osredotočanjem na lastni produktni portfelj in mrežo partnerskih dobaviteljev si prizadevamo biti »one stop–shop« za naše kupce in jim na ta način omogočamo, da učinkovito in zanesljivo ponudijo tehnologijo internetnega protokola (v nadaljevanju IP) in omrežne storitve IP multimedijskega podsistema (v nadaljevanju IMS) svojim naročnikom in poslovnim uporabnikom.
- Nenehne inovacije, ki slonijo na naših izkušnjah na omenjenih področjih, nam omogočajo ponudbo gradnikov omrežij za govorne, podatkovne in multimedijske aplikacije.
- Skupaj z zanesljivo servisno podporo in ponudbo prilagodljivih storitev omogočamo učinkovito in donosno poslovanje naših kupcev.
- Čeprav smo prepričani v naše sposobnosti samostojne rasti, smo odprti za povezovanje s partnerji, katerega cilj je povečati našo in partnerjevo dobrobit in rast.

## **3 ANALIZA OKOLJA PODJETJA ISKRATEL**

### **3.1 Analiza širšega okolja**

Analiza širšega okolja se nanaša na okolja, ki predstavljajo trge podjetja Iskratel. Glavnino teh trgov predstavljata Slovenija in pa Rusija. Manjši delež zavzemajo še nekatere države CIS (katerih tržno okolje je podobno okolju Rusije), Balkana in posameznih drugih držav. Analiza je tako osredotočena na Slovenijo in Rusijo in širše ter bolj splošno na celoten svetovni trg. Analiza širšega okolja je sestavljena iz analiz gospodarskega, tehnološkega, politično–pravnega, ter kulturno–socialnega podokolja.

### 3.1.1 Analiza gospodarskega podokolja

Gospodarsko okolje je vsekakor zaznamovala sprva finančna kriza, ki se je razširila tudi v gospodarsko okolje. Stopnja rasti proizvodnje se je zaradi tega zmanjšala v svetovnem merilu, ponekod, tudi v Sloveniji, pa je bila celo negativna. Globalna slika stanja na gospodarskem področju se je s koncem leta 2009 začela izboljševati.

#### 3.1.1.1 Globalno okolje

Globalna rast proizvodnje v letu 2008 je bila 3,8 % in tako manjša od rasti leto poprej (5,2 % v letu 2007). Med večjimi gospodarstvi je bila rast na Kitajskem 9,8 %, v Rusiji 7,4 % in v Indiji 7,3 %. Stopnja rasti proizvodnje se je zaradi negotovosti na finančnih trgih in znižanemu zaupanju potrošnikov upočasnila v vseh večjih industrijskih državah in večini držav v razvoju (The World Factbook, 2008).

Po zadnjih napovedih mednarodnega denarnega sklada (v nadaljevanju IMF) (januar 2011) se bo svetovna gospodarska aktivnost po lanskem 5 % povečanju letos zvišala za 4,4 %, v letu 2012 pa za 4,5 %. Visoko rast lahko še naprej pričakujemo v hitro razvijajočih se državah, predvsem azijskih, v razvitih državah pa bo rast še vedno relativno počasna. Večjo upočasnitev od gospodarske rasti pa pričakujejo pri rasti obsega svetovne trgovine, ki se bo z lanskimi 12,0 % letos predvidoma upočasnila na 7,1 %, in v letu 2012 na 6,8 % (UMAR<sup>1</sup>, 2011, str. 14).

Med panogami prevladujejo hitrorazvijajoče se tehnološke panoge računalništva, robotike, telekomunikacij, zdravil in medicinske opreme. Razvoj v teh panogah je potekal v glavnem v državah organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD), le majhnemu delu držav izven OECD je uspelo držati primerljiv korak razvoja v teh panogah. Pospešen industrijski razvoj še zastruje že slabo okoljevarstveno stanje (The World Factbook, 2008).

Stopnja rasti globalnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) po letih je bila naslednja: 3,8 % (2008), 5,2 % (2007), 5,3 % (2006). Globalni BDP so v letu 2008 sestavljali naslednji sektorji: kmetijstvo 4 %, industrija 32 %, storitve 64 %. Izvozno in uvozno blago, ki je leta 2006 predstavljalo globalni izvoz in uvoz, je po deležu doseglo: električni stroji vključno z računalniki 14,8 %; mineralna goriva vključno z nafto, premogom, plinom in rafiniranimi proizvodi 14,4 %; jedrski reaktorji, kotli in deli 14,2 %; avtomobili, tovornjaki in avtobusi 8,9 %; znanstveni in precizni instrumenti 3,5 %; plastika 3,4 %; železo in jeklo 2,7 %; organske kemikalije 2,6 %; farmacevtski izdelki 2,6 %; diamanti, biseri, dragi kamni 1,9 % (The World Factbook, 2008).

Države z največjim deležem izvoza (v svetovnem merilu) v letu 2007 so bile naslednje: ZDA 13,7 %, Nemčija 7,3 %, Kitajska 6,2 %, Francija 4,6 %, Velika Britanija 4,5 %, Japonska 4,1 %. Države z največjim deležem uvoza (v svetovnem merilu) v letu 2007 so bile naslednje: Kitajska 10,7 %, Nemčija 9,2 %, ZDA 8,3 %, Japonska 5,1 %, Francija 4 % (The World Factbook, 2008).

---

<sup>1</sup> UMAR je kratica za Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

### 3.1.1.2 Slovenija

Slovenija je država Srednje Evrope z najvišjim BDP na prebivalca, z odlično infrastrukturo, dobro izobraženo delovno silo in strateško lokacijo med Balkanom in Zahodno Evropo. Obljubljena nadaljnja privatizacija od leta 2002 kasni in gospodarstvo ima enega najvišjih deležev državne lastnine v EU. Zaradi strukturnih reform se je nekoliko povečal delež tujega kapitala v slovenskem gospodarstvu in posledično se je tudi zmanjšala brezposelnost. Marca 2004 je Slovenija, kot prva tranzicijska država, postala donator partnerica pri Svetovni banki. Neposredne tuje naložbe v Sloveniji kljub gospodarskemu uspehu zaostajajo za povprečjem regije in davki ostajajo relativno visoki. Poleg tega je trg dela pogosto neprilagodljiv in tradicionalna industrija zgublja na konkurenčnosti proti kitajskim in indijskim konkurentom (The World Factbook, 2008).

Bruto domači proizvod se je ob spodbudnih vplivih iz mednarodnega okolja in ob relativno visokem prispevku spremembe zalog v letu 2010 povečal za 1,2 %. Pozitivni signali za gospodarsko aktivnost so iz tujega povpraševanja prihajali že v drugi polovici leta 2009, v letu 2010 pa so se še okrepili. Tako se je med letom še poudarila struktura okrevanja slovenskega gospodarstva, ki je bilo omejeno predvsem na izvozno usmerjen in tehnološko močnejši del gospodarskih panog, dejavniki v domačem okolju pa so hitrejšo okrevanje zavirali. Domača potrošnja je namreč raven iz leta 2009 preseгла le za 0,4 %, saj je imela vidnejši pozitiven prispevek le sprememba zalog (1,6 %), ostali pomembni agregati pa so bili nižji kot v letu 2009 (investicije v osnovna sredstva) oziroma so beležili skromno rast (zasebna in državna potrošnja) (UMAR, 2011, str. 3).

Realna stopnja rasti BDP po predhodnih letih je bila naslednja: 4,3 % (2008), 6,8 % (2007), 5,9 % (2006). BDP so v letu 2008 sestavljali naslednji sektorji: kmetijstvo 2,2 %, industrija 34,2 %, storitve 63,6 % (The World Factbook, 2008).

Med panogami prevladujejo panoge metalurgije jekla, svinca in cinka, aluminijastih izdelkov, elektronike (vključno z vojaško elektroniko), električnih naprav, električne energije, tovornih vozil, avtomobilov, lesnih izdelkov, tekstila, kemikalij in strojnih orodij. Izvozno blago so predstavljali: industrijski proizvodi, strojna in transportna oprema, kemični izdelki in prehrabeni izdelki. Države, v katere je Slovenija leta 2007 največ izvozila (po deležih slovenskega izvoza): Nemčija 18,7 %, Italija 12,5 %, Hrvaška 8 %, Avstrija 7,5 %, Francija 5,9 %, Rusija 4,4 %. Uvozno blago so predstavljali: strojna in transportna oprema, industrijski proizvodi, kemikalije, goriva in maziva, prehrabeni izdelki. Države, iz katerih je Slovenija leta 2007 največ uvozila (po deležih slovenskega uvoza): Nemčija 18,1 %, Italija 17,1 %, Avstrija 11,7 %, Francija 5 %, Hrvaška 4,6 % (The World Factbook, 2008).

### 3.1.1.3 Rusija

V letu 2008 je bila v Rusiji 6 % rast BDP in tako za odstotno točko nižja kot v prejšnjih desetih letih. Rast v letu 2008 je slonela predvsem na netržnih storitvah in domači proizvodnji in ne na izvozu. V preteklem desetletju se je revščina in brezposelnost vztrajno zmanjševala in številčnost pripadnikov srednjega sloja se je nenehno povečevala. Rusija je tudi izboljšala svoj mednarodni finančni položaj (The World Factbook, 2008).

Rast potrošnje gospodinjstev je ostala močna tudi v zadnjem desetletju in pričakovati je, da bo tako močna rast ostala tudi za naprej, saj se zasebno premoženje povečuje skupaj s

gospodarsko rastjo. Ta razvoj nakazuje tudi prihodnje povpraševanje po storitvah, kot so mobilna telefonija in internetni dostop (Business Monitor International Ltd., 2008, str. 11).

Zaradi zaskrbljenosti investorjev nad Rusko–Gruzijsko krizo, odprtih vprašanj, povezanih z upravljanjem podjetij, globalne kreditne krize v letu 2008, je vrednost delnic na ruski borzi padla v letu 2008 za 70 %. Globalna kriza je vplivala tudi na ruski bančni sistem, ki se je znašel v likvidnostnih težavah. Medtem pa je 70 % padec cen nafte dodatno zaostril neravnovesje zunanjih računov in zveznega proračuna (The World Factbook, 2008).

Korupcija, pomanjkanje zaupanja v institucije, nestabilen menjalni tečaj ter svetovna gospodarska kriza zavirajo investicije domačih in tujih vlagateljev. Rusija je dosegla nekaj napredka pri krepitvi pravne države, kar je temelj modernega tržnega gospodarstva, vendar veliko dela še ostaja za pravosodno reformo (The World Factbook, 2008).

Ruski predsednik Medvedjev je izpostavil številne ekonomske prioritete za Rusijo, vključno z izboljšanjem infrastrukture, inovacij, naložb in institucij; zmanjšanje vloge države v gospodarstvu; reformo davčnega in bančnega sektorja; razvoj enega največjih finančnih centrov na svetu, boj proti korupciji in izboljšanju sodstva (The World Factbook, 2008).

Glavnino ruskega izvoza še vedno sestavlja energija in surovine. Za širšo gospodarsko rast v Rusiji bodo potrebne še velike naložbe v rusko infrastrukturo, ki jo bo potrebno zamenjati ali modernizirati (The World Factbook, 2008).

Za ohranitev realne rasti BDP nad 5 % letno se bo moralo rusko gospodarstvo nadalje diverzificirati naprej od naftnega in plinskega sektorja. Predvideva se, da bodo naložbe in povečana proizvodnja v proizvodnih in gradbenih sektorjih še vedno glavno gonilo gospodarstva, še posebno zaradi vladnega infrastrukturnega razvojnega programa vrednega 1.000 milijard USD. Ta infrastrukturni program poziva k drastični liberalizaciji monopoliziranih sektorjev gospodarstva in s tem pomaga olajšati vključevanje zasebnega sektorja. Tako predstavlja delovanje vključenega zasebnega sektorja dodaten denarni prihodek za državno blagajno (Business Monitor International Ltd., 2008, str. 11).

Realna stopnja rasti BDP po letih je bila naslednja: 6 % (2008), 8,1 % (2007), 7,7 % (2006). BDP so v letu 2007 sestavljali naslednji sektorji: kmetijstvo 4,1 %, industrija 41,1 %, storitve 54,8 %. Industrijo sestavljajo rudarstvo ter rudarske in druge ekstraktivne dejavnosti, ki proizvajajo premog, nafto, plin, kemikalije in kovine, vse oblike izdelave strojev od valjarn do visoko zmogljivih letal in vesoljskih plovil; obrambna industrija, vključno z radarsko, proizvodnjo izstrelkov, in naprednih elektronskih komponent, ladjedelništvo; opreme za cestni in železniški prevoz, komunikacijske opreme, kmetijskih strojev, traktorjev in gradbene opreme; proizvodnja električne energije in opreme za oddajanje, medicinskih in znanstvenih instrumentov; trajno potrošno blago, tekstil, živila, obrtne dejavnosti (The World Factbook, 2008).

Izvozno blago so predstavljali: nafta in naftni derivati, zemeljski plin, les in lesni izdelki, kovine, kemikalije, in širok spekter civilnih in vojaških proizvodov. Največji izvozni partnerji (z deleži ruskega izvoza) so leta 2007 bili: Nizozemska 12,2 %, Italija 7,8 %, Nemčija 7,5 %, Turčija 5,2 %, Belorusija 5 %, Ukrajina 4,7 %, Kitajska 4,5 %. Uvozno



blago so predstavljali: vozila, stroji in oprema, plastične mase, zdravila, železo in jeklo, potrošniško blago, meso, sadje in oreški, polizdelki kovinskih izdelkov. Največji uvozni partnerji (z deleži ruskega uvoza) so leta 2007 bili: Nemčija 13,3 %, Kitajska 12,2 %, Ukrajina 6,7 %, Japonska 6,4 %, ZDA 4,8 %, Belorusija 4,4 %, Južna Koreja 4,4 %, Italija 4,3 % (The World Factbook, 2008).

### 3.1.2 Analiza tehnološkega podokolja

Telekomunikacijska panoga je ena od visokotehnoloških panog in s tem tudi panoga z značilnostmi, lastnimi visokotehnološkim panogam. Poleg tega pa je ta panoga v teh letih na tehnološkem prepihu – njene osnovne tehnološke zasnove se malodane revolucionarno spreminjajo, iz tehnologije klasične telefonije prehaja panoga z NGN tehnologijami na IP protokol; hkrati pa prehaja na mnoga povsem nova področja storitev, kot na primer multimedija, video komunikacije, širokopasovne mobilne storitve itn.

Ključne ugotovitve raziskave med telekom operaterji in ponudniki telekomunikacijske opreme o značilnostih in trendih na področju telekomunikacij, ki jih navaja Finnie (2008, str. 6–8), so:

- Kljub močni želji, da bi ustvarili več privlačnih storitvenih paketov, telekomi še vedno močno forsirajo naložbe v dostopovno infrastrukturo. Kot prikazuje Slika 8, so naložbe v razvoj aplikacij in vsebin veliko manj pomembne.

*Slika 8: Kaj naj bi bile prioritete investicije telekomov v naslednjih 5 letih<sup>2</sup>*



*Vir: G. Finnie, Reinventing the Telco: A Heavy Reading Progress Report, 2008, str. 6.*

- Kljub velikemu govorjenju o novih virih prihodkov se veliki telekomi še vedno močno zanašajo na prihodke od dveh osnovnih storitev – telefonije in dostopa do interneta. Ti dve storitvi predstavljata najmanj 80 % vseh prihodkov, ponavadi celo preko 90 %. Preostali manjšinski delež prihodkov predstavljajo kompleksne storitve

<sup>2</sup> Prioritete so izražene z deležem anketirancev, ki so izpostavili posamezna skupino.

za podjetja, televizija na osnovi internetnega protokola (v nadaljevanju IPTV) in tako naprej.

- Prihodki od telefonije in dostopa do interneta se na razvitih trgih zmanjšujejo. Brez novih idej ali bolj mile regulacije bodo prihodki telekomov v bližnji prihodnosti zagotovo začeli padati.
- Večina telekomov ne vidi več telefonije kot trajnostne samostojne storitve, kljub dejstvu, da še vedno ostaja kot glavni vir prihodkov – posebno še za ponudnike mobilne telefonije. Devet od desetih telekomov pričakuje, da bo telefonija postala le del širše komunikacijske ponudbe, ki bo vključevala tudi neposredno sporočanje (v nadaljevanju IM), video komunikacije in ostale negovorne storitve.
- Fiksna telefonija ni več pomembna storitev za vodstva podjetij. Za njih so najpomembnejše sledeče tri storitve: elektronska pošta, internet in mobilna telefonija. Za mlajšo populacijo so IM in socialne mreže enako pomembne kot fiksna telefonija.
- Telekomski so prepričani, da imajo največjo prioriteto investicije v dostopovno infrastrukturo in novo jedrno infrastrukturo; investicije v razvoj aplikacij in vsebin so v tej relaciji veliko manj pomembne. Vendar na vprašanje, kaj naj bi bilo bolj pomembno – investicije v infrastrukturo ali pa v storitve, so njihova mnenja deljena, kar nakazuje notranjo neenotnost in negotovost glede prihodnjih prioritet.
- Telekomski in njihovi dobavitelji še vedno verjamejo da bodo tudi v prihodnosti le oni ponudniki široke palete storitev končnim uporabnikom. Vendar pa po drugi strani pomemben del manjšine meni, da bi se morali telekomski osredotočiti na ponudbo osnovnih širokopasovnih storitev skupaj z omogočenimi zmogljivostmi (kot na primer kakovost storitve (v nadaljevanju QoS)) za druge ponudnike storitev.
- Hkrati pa so telekomski mnenja, da lahko ponudijo kot dodano vrednost drugim ponudnikom storitev dokaj velik nabor dodanih zmogljivosti. Najpomembnejše od teh zmogljivosti so možnost obračunavanja naročnikov, možnost avtorizacije naročnikov in ravnanje njihovih identitet, varnostna orodja, zmožnost ponudbe QoS za posamezno aplikacijo ali za posameznega uporabnika.
- Za prehod v NGN je po mnenju telekomov ključnega pomena partnerstvo in sodelovanje s drugimi ponudniki storitev. Ostali ključni partnerji telekomom so ustvarjalci vsebin in razvedril; sledijo še ponudniki telekomunikacijske opreme in aplikacij. Partnerstva s ponudniki spletne programske opreme, sistemskimi integratorji in ponudniki zabavne elektronike se jim zdijo manj pomembna.
- Večina telekomov pričakuje razvoj novih vrst orodij za QoS in politiko, ki jim bodo omogočala razlikovanje med različnimi vrstami IP aplikacij (tako njihovih lastnih kot tudi aplikacij drugih ponudnikov storitev). Večina telekomov tudi meni, da bi morala omrežja postati sposobna prepoznavati posamezne vrste aplikacij, ki tečejo na njih. Vendar pa to ni nujno tudi mnenje ponudnikov internetnih in spletnih storitev in telekomski bodo imeli veliko dela, če bodo želeli te ponudnike prepričati v to.
- Telekomski še vedno niso prepričani, da bo oglaševanje postalo njihov glavni vir prihodkov, kljub temu da predstavljajo bazični člen za ponudnike spletnih storitev. Skoraj polovica anketiranih telekomov je mnenja, da bi jim prihodke od oglaševanja prevzeli ponudniki oglasov.
- Potrošniki so še vedno primarni fokus za telekome, za katere telekomski predvidevajo, da bodo največji uporabniki razvitih kompleksnih storitev; manjši delež anketiranih telekomov pa je mnenja, da bodo tudi manjša podjetja predstavljala v prihodnosti velike uporabnike teh novih razvitih storitev. Večja podjetja bodo tudi uporabniki teh storitev, vendar ne v tako velikem merilu kot fizični potrošniki in manjša podjetja.

- Če bi morali izbirati, bi se telekomi raje odločili za uporabnike mobilne telefonije kot uporabnike fiksne telefonije in to še posebno ko gre za podjetja. Hkrati pa jih le polovica meni, da bo fiksno mobilna konvergenca (v nadaljevanju FMC) odpravila prepreke med fiksno in mobilno telefonijo. Največje ovire za popularizacijo FMC tehnologije so strahovi pred kanibalizacijo med prihodki, rivalstvo med oddelki za mobilno telefonijo in oddelki za fiksno telefonijo in pa pomanjkanje aplikacij za FMC.
- Google je največja grožnja tekmecem, ki ponujajo spletno telefonijo. Anketirani telekomi vidijo Google kot najbolj tekmovalno podjetje telekomom, Facebook, Apple in eBay kot komplementarno podjetje telekomom in Microsoft, ki je nekje vmes.
- Večina telekomov in njihovih dobaviteljev vidi prihodnje dobro medsebojno sodelovanje. Vendar se njihovi pogledi razlikujejo na nekaterih pomembnih področjih, kot na primer, kaj je ključno za uspeh v prihodnosti.

Telekomi, ki načrtujejo na trg uvesti NGN storitve, so začeli vseobsežne spremembe svojih mrež, organizacije, upravljalvske strukture in podjetniške kulture. Telekom, ki ne bodo izvedli teh sprememb, bodo ostali pri trženju pasovne širine pri vse manjših maržah. Za učinkovito konkuriranje na trgih, kjer delujejo Google, Microsoft in podobni, morajo telekomi združiti storitve za fizične uporabnike in podjetja v učinkovite rešitve (Burstyn, 2008, str. 1).

Po podatkih mednarodne telekomunikacijske zveze (v nadaljevanju ITU) (International Telecommunication Union, 2008, str. 4) vedno več držav uvaja širokopasovni internetni dostop. Do konca leta 2007 je imelo več kot polovico vseh internetnih naročnikov širokopasovni dostop. Klicni dostop do interneta se nadomešča s širokopasovnim dostopom povsod – v razvitih državah in državah v razvoju. Naročniki s širokopasovnim dostopom do interneta predstavljajo v državah v razvoju, kot so to Čile, Senegal in Turčija preko 90 % vseh naročnikov na internet.

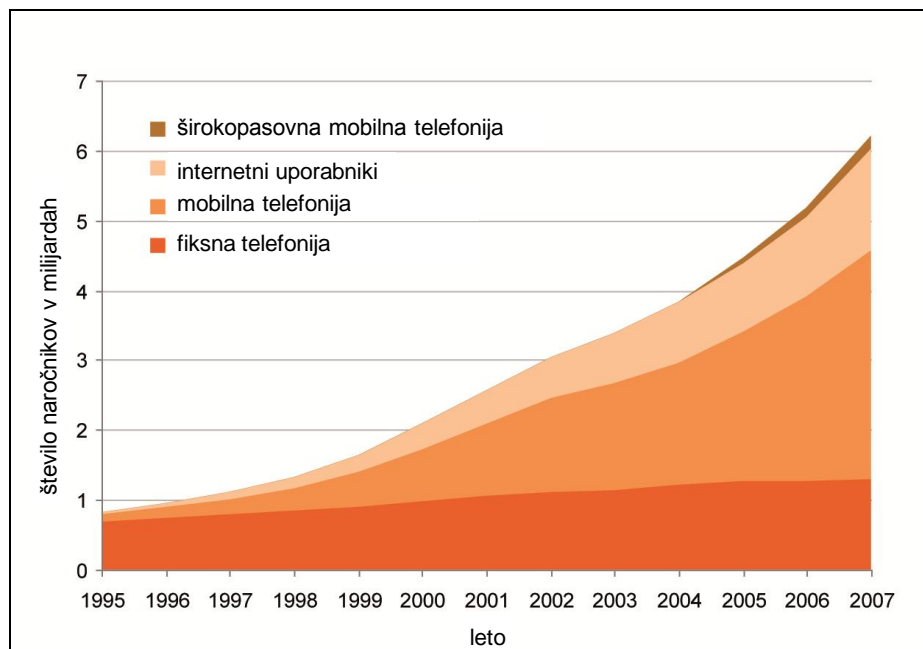
Trend širitve uporabe različnih komunikacijskih storitev, v razdobju dobrega desetletja, prikazuje Slika 9. Fiksna telefonija ne kaže omembe vrednega vzpona, mobilna telefonija je daleč najbolj razširjena. Število uporabnikov mobilne telefonije in internetnega dostopa strmo narašča, začenja se povečevati tudi število uporabnikov širokopasovne mobilne telefonije.

Govor preko internetnega protokola (v nadaljevanju VoIP) storitve so verjetno najboljši primer prehoda na all-IP/NGN. VoIP storitve močno rastejo zadnja leta. Čeprav VoIP niso povzročile takšnega preboja, kot je bilo napovedano, se je ponudba VoIP storitev izkazala kot ena najbolj uspešnih internetnih aplikacij. Prehod iz klasične telefonije na VoIP se kontinuirano izvaja v razvitih državah in tudi nekaterih državah v razvoju. Tako VoIP naročniki predstavljajo po podatkih iz leta 2007 v Franciji in Japonskem tretjino vseh naročnikov fiksne telefonije. Globalno je bilo v letu 2008 80 milijonov naročnikov VoIP telefonije (International Telecommunication Union, 2008, str. 6).

Mobilna telefonija je dandanes v razvitih državah in državah v razvoju že v nasičenju ali blizu zasičenosti trga. Po drugi strani pa je razširjenost mobilnega širokopasovnega dostopa še vedno majhna v večini držav. Zaradi tega se je zelo povečala rast ponudb mobilnega širokopasovnega dostopa v letih 2007–2008 in posledično tudi razvoj močno konkurenčnega tržnega okolja. Število naročnikov na mobilni širokopasovni prenos v

svetu je konec leta 2007 znašalo 167 milijonov (International Telecommunication Union, 2008, str. 6).

Slika 9: Rast naročnikov fiksne telefonije, mobilne telefonije; ocenjeno število naročnikov interneta in širokopasovnih mobilnih omrežij v svetu



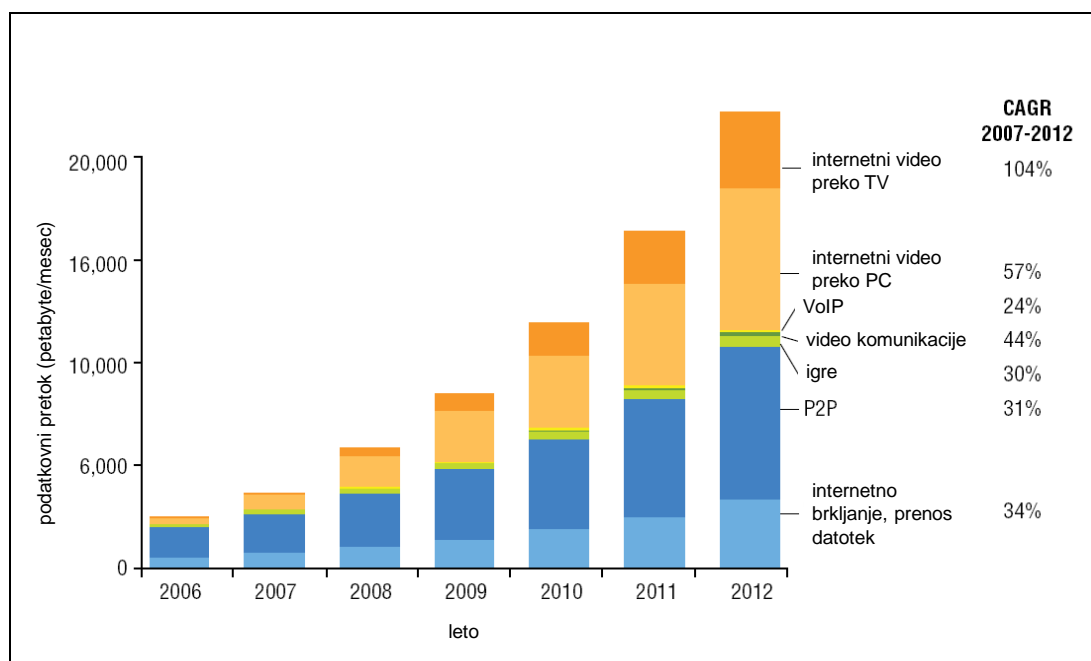
Vir: International Telecommunication Union, Trends in telecommunication reform 2008, 2008, str. 4.

Svetovno gospodarstvo doživlja težke čase, kar bo vplivalo tudi na telekomunikacijski trg, vendar so tokrat udeleženci telekomunikacijskega trga finančno zdravi in z dobrimi stalnimi prihodki za razliko od krize milnega mehurčka leta 2001, katero so povzročili sami. Največja grožnja telekomom zaradi zdajšnje gospodarske krize je zmanjšana potrošnja fizičnih in poslovnih uporabnikov in zmanjševanje njihovih investicij. Pričakovani minimum cikla investicij in prihodkov v letih 2009–2011 se je zaradi gospodarske krize pojavil preje (Infonetics Research, 2009, str. 3–4).

Pričakovati je, da uporabniki svojih računov za telekomunikacije ne bodo drastično zniževali, bodo pa verjetno prehajali iz premijskih paketov telekomunikacijskih storitev na bolj osnovne in posledično cenejše pakete. Regionalno je upad rasti uporabe telekomunikacijskih storitev pričakovati v severni Ameriki, Aziji ter Evropi, Srednjem vzhodu in Afriki (v nadaljevanju EMEA). Nov investicijski cikel med telekomi je tako pričakovati v letu 2011 (Infonetics Research, 2009, str. 3–4).

Slika 10 prikazuje vrste internetnega prometa glede na posamezno leto in pa skupno letno stopnjo rasti (v nadaljevanju CAGR) med leti 2006 in 2012. Potrebno je poudariti da je zastopanost posamezne vrste internetnega prometa na tej sliki prikazana v podatkovnem pretoku na mesec (konkretno petabyte/mesec). Na primer internetni video TV za svoje delovanje do posameznega uporabnika potrebuje podatkovni pretok reda 5.000 kbyte/sec, posamezna telefonska linija preko interneta (VoIP) pa reda 100 kbyte/s, kar je 50-krat manj. To pomeni, da ena enota razdelka VoIP na tej sliki predstavlja 50-krat več uporabnikov VoIP kot ena enota razdelka internetnega videa preko TV uporabnikov le tega.

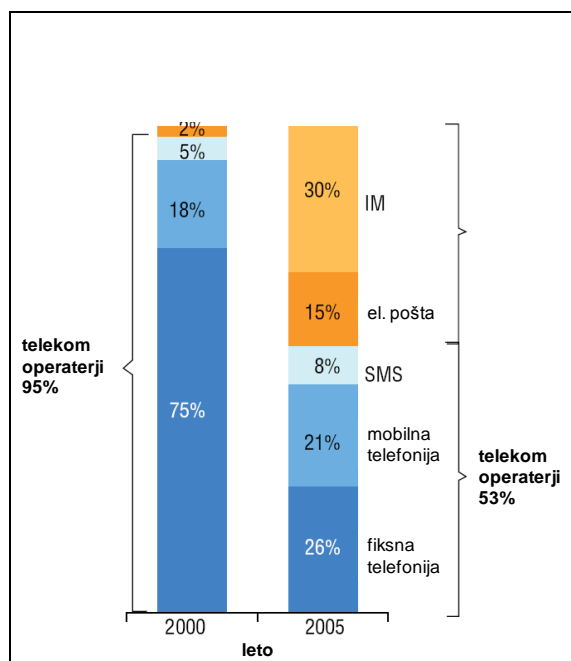
Slika 10: Napoved vrst internetnega prometa v svetu



Vir: R. Dam van den, Z. Lozinski in E. Nelson, *The changing face of communication*, 2008, str. 11.

Slika 11 prikazuje uporabo vrst komunikacijskih storitev v letu 2000 in 2005 v Franciji. V letu 2005 se skoraj polovica vseh komunikacij vrši prek komunikacijskih storitev, katerih ponudniki vsaj neposredno niso več telekom operaterji. Seveda to predstavlja za te operaterje manj možnih prihodkov, posledično pa tudi manj denarja za investicije in manj možnih prihodkov za ponudnike telekomunikacijske opreme.

Slika 11: Prikaz prehoda komunikacij na internet v Franciji med letoma 2000 in 2005



Vir: R. Dam van den et al., *The changing face of communication*, 2008, str. 13.

### 3.1.2.1 Slovenija

V letu 2008 je bila najbolj odmevna rast prodaje omrežij naslednje generacije in z njimi povezanih storitev. Trg fiksne telefonije je bil v letu 2008 v znamenju zviševanja uporabe IP telefonije na račun upadanja klasične fiksne telefonije. Uporaba IP telefonije se je že močno razširila med končne uporabnike zaradi vrste pomembnih prednosti, kot so: prihranki pri mesečnih stroških klicev in naročnin, možnost integracije novih tehnologij in implementacije novih storitev ter kombinacije z ostalimi elektronskimi komunikacijskimi storitvami. Zaradi navedenega se tako rezidenčni kot poslovni uporabniki vse bolj in hitreje odločajo za prehode k operaterjem z ugodnejšimi ponudbami. IP telefonija je vsekakor ključna za nadaljnji razvoj storitev fiksne telefonije, zato se tudi v prihodnje pričakuje, da bo njen delež naglo naraščal. Konec leta 2008 je bilo vzpostavljenih 232.840 VoIP priključkov, kar je za 91,2 % več v primerjavi s koncem preteklega leta in 283 % več v primerjavi z začetkom preteklega leta. Glede na hitro rast optičnega omrežja lahko rečemo, da nove tehnologije predstavljajo strateško prednost tako nekdanjemu monopolistu kot alternativnim operaterjem; slednji zaradi lažjega vstopa na trg sicer uporabljajo vse možnosti dostopa na tako imenovani investicijski lestvi, so pa pri svojem iskanju tržnih priložnosti tudi glavno gonilo tehnološkega napredka in blagostanja potrošnikov (Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije, 2009, str. 10–13).

Zmogljivejša omrežja dajejo operaterjem možnost pestre ponudbe storitev, kar pomeni porast ponudbe paketov, pri katerih se lahko kombinirata IP telefonija ali IP televizija in širokopasovni dostop, lahko pa vse tri storitve skupaj, ki ga s kabelsko televizijo sicer ponujajo tudi kabelski operaterji; v zadnjem času se je tem paketom pridružila še mobilna telefonija (Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije, 2009, str. 10–13).

Število naročnikov fiksne telefonije v Sloveniji je bilo 857.100 leta 2007. Število naročnikov mobilne telefonije je bilo leta 2007 1.928.000 in 1,3 milijona uporabnikov interneta. V povprečju tako pride 140 telefonskih priključkov (fiksni in mobilni) na 100 ljudi (The World Factbook, 2008).

### 3.1.2.2 Rusija

Ruski telekomunikacijski trg ostaja še vedno največji v regiji največ po zaslugi močne rasti mobilne telefonije, ki predstavlja dobrih 100 priključkov na 100 prebivalcev. Takšna, še relativno majhna gostota mobilnih priključkov na prebivalca, pušča še možnosti za rast tega segmenta tudi v prihodnosti. Rast je tudi prisotna na področju fiksne telefonije in širokopasovnih uporabnikov. Razširjenost širokopasovni priključkov ostaja majhna, vendar rast investicij v alternativne tehnologije kot na primer svetovno združljivo delovanje pri mikrovalovnem dostopu (v nadaljevanju WiMAX) kaže na stabilno rast števila teh priključkov v prihodnjih letih (Business Monitor International Ltd., 2008, str. 10–11).

Ruski telefonski sistem doživlja pomembne spremembe. Preko 1.000 podjetij v Rusiji ima licenco za ponujanje telekomunikacijskih storitev. Dostop do digitalnih linij se je posebno v urbanih centrih izboljšal, izboljšale so se tudi internetne storitve. Rusija je dosegla napredek pri izgradnji telekomunikacijske infrastrukture, potrebne za tržno gospodarstvo. Kljub povečevanju ponudbe storitev fiksne telefonije operaterjev fiksne

telefonije je še vedno bistveno večje povpraševanje po osnovnih storitvah fiksne telefonije kot pa ponudba le-teh. V mestnih področjih je prisotna moderna telekomunikacijska infrastruktura, dostopne so digitalne in analogne telefonske linije, na trgu so prisotne storitve mobilne telefonije. Drugačna slika razvitosti telefonije je na ruskem podeželju, kjer je ponudba telefonskih storitev zelo skromna in zastarela, oziroma ponekod te ponudbe sploh ni (The World Factbook, 2008).

Število naročnikov fiksne telefonije v Rusiji je bilo 43,9 milijonov leta 2006. Število naročnikov mobilne telefonije je bilo leta 2007 170 milijonov in 30 milijonov uporabnikov interneta (The World Factbook, 2008).

### **3.1.3 Analiza politično–pravnega podokolja**

Politično pravno okolje še vedno zaznamuje proces privatizacije še nekaterih državnih telekom operaterjev, pojavljanje regulatornih organov na področju elektronskih komunikacij in proces prehoda iz (delno) monopolnega okolja na okolje konkurenčnega trga na področju ponudbe telekomunikacijskih storitev.

Privatizacija državnih telekomov in odprava monopola predstavlja dvorezen meč za ponudnike telekomunikacijske opreme. Po eni strani pomeni odprava monopola pojavljanje novih operaterjev in s tem novih potencialnih kupcev telekomunikacijske opreme; po drugi strani pa skupaj s privatizacijo državnih telekomov bistveno zahtevnejše kupce telekomunikacijske opreme – tako po nižjih cenah opreme kot tudi po boljši in bolj sofisticirani opremi. Dodatne zahteve glede karakteristik telekomunikacijske opreme pa predstavljajo tudi novi regulatorni organi.

Kljub splošni upočasnitvi prodaje prvotnih telekomov, ki so še v državni lasti, ostaja privatizacija le-teh prednostna naloga za večino držav, ki še niso v celoti ali delno privatizirali teh telekomov. Cilji privatizacije so izboljšanje učinkovitosti, produktivnosti in kakovosti storitev kot tudi zbiranje kapitala, izboljšanje strokovnosti upravljavcev in nadaljnji razvoj omrežja. Poleg tega so številne države ugotovile, da je konkurenca bolj pravična, če se država izogiba biti v dveh vlogah hkrati; kot konkurent (to je lastnik ali delni lastnik prvotnega operaterja) na trgu in kot regulator/sodnik na tem trgu. Privatizacija pomeni signal da bodo politične odločitve in regulativa pravična do vseh udeležencev (International Telecommunication Union, 2007, str. 13).

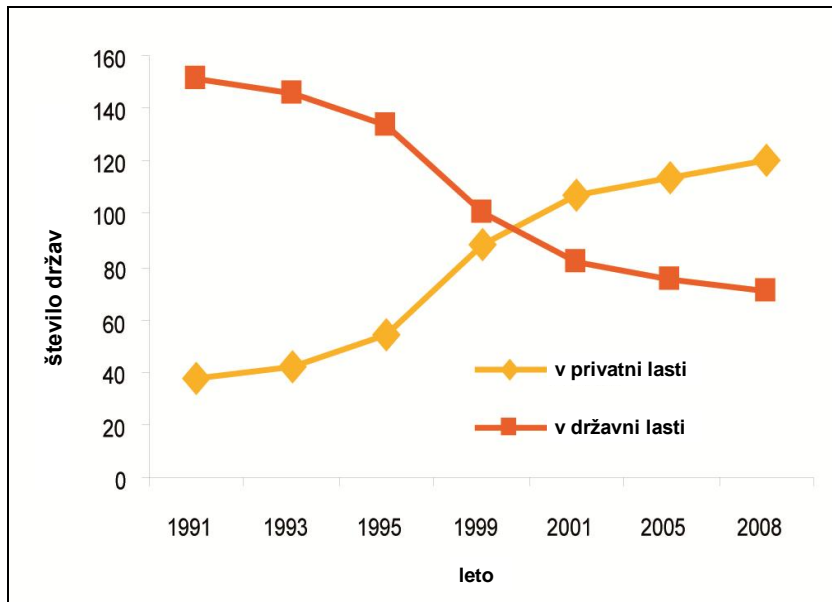
Tehnologija sama po sebi pa ni rešitev. Oblikovalci politike so spoznali, da je treba opustiti regulativno prakso, zasnovano za prejšnjo dobo, ki bi danes dušila inovacije in naložbe in vodila do izravnanih priložnosti. Največji razvoj in naložbe v informacijsko in komunikacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IKT) so prisotne v tistih državah, ki so oblikovale tako regulatorno politiko, katera omogoča in promovira razvoj IKT (International Telecommunication Union, 2007, str. 6).

Porajajoče NGN okolje predstavlja pomemben izziv za vse udeležence na trgu, ki razvijajo nove poslovne modele, kot tudi za vlade in regulatorne organe, ki nameravajo oblikovati prihodnjemu razvoju prilagojeno regulatorno politiko (International Telecommunication Union, 2007, str. 6).

Slika 12 prikazuje lastništvo prvotnih telekomov fiksne telefonije in konkurence v izbranih storitvah v svetu. Do sredine leta 2008 je imelo 125 držav članic ITU nacionalne

telekome fiksne telefonije v privatni lasti ali pa deloma privatizirane. Regije z najvišjim deležem zasebnega lastništva teh telekomov so: Evropa (78 %), Amerike (74 %) in Pacifiško–Azijska regija (53 %). Čeprav ima večina držav v Afriki (53 %) in arabski regiji (52 %) še telekome v državni lasti, so številne države iz teh regij že začele s privatizacijo teh telekomov (International Telecommunication Union, 2008, str. 7).

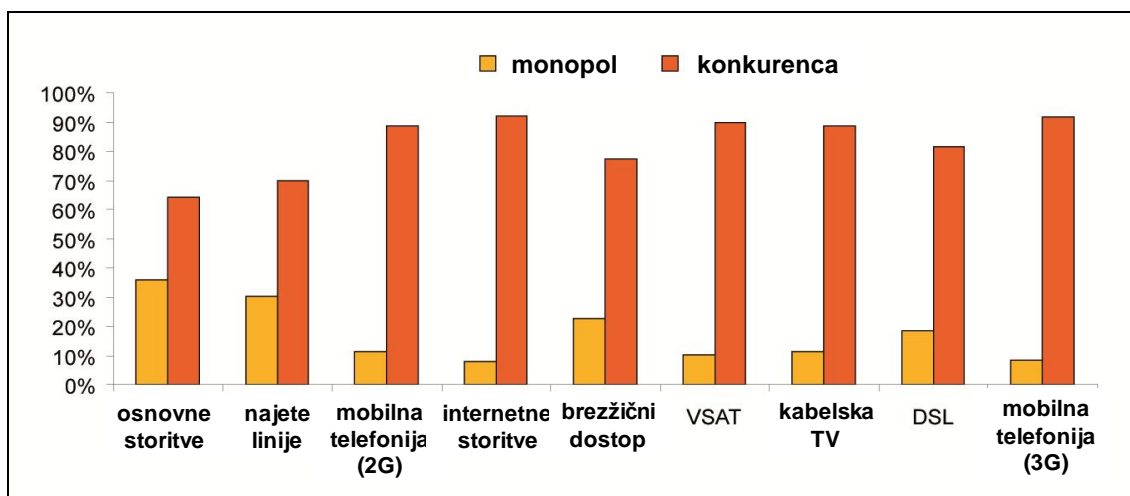
Slika 12: Lastništvo prvotnih telekomov fiksne telefonije v članicah ITU



Vir: International Telecommunication Union, Trends in telecommunication reform 2008, 2008, str. 8.

Slika 13 prikazuje stopnjo konkurence v telekomunikacijskih storitvah. Iz slike je vidno, da je konkurenčnost najbolj prisotna med novejšimi telekomunikacijskimi storitvami, mnoge od teh tudi niso bile prisotne v času monopolnega trga telekomunikacijskih storitev.

Slika 13: Stopnja konkurence v izbranih telekomunikacijskih storitvah v svetu



Vir: International Telecommunication Union, Trends in telecommunication reform 2008, 2008, str. 8.

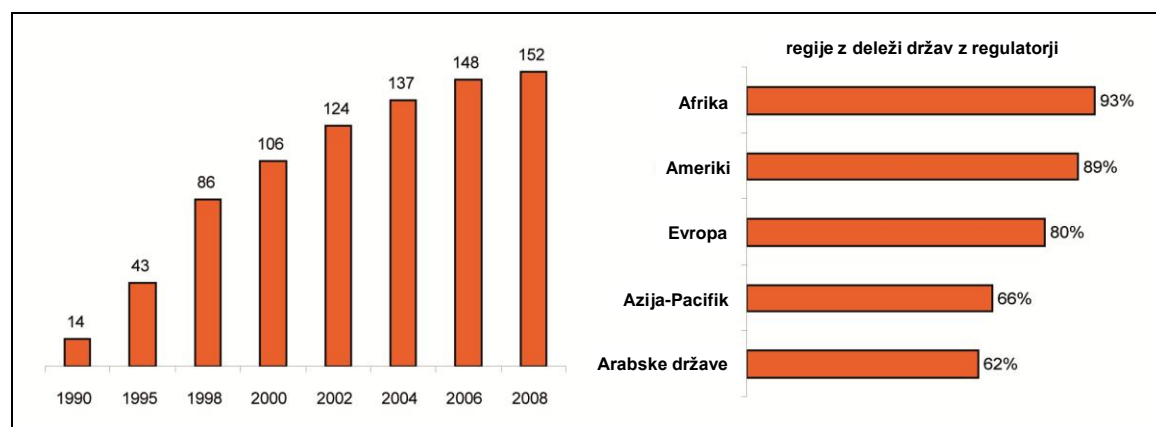


Vzpostavitev samostojnih regulatorjev je eden najbolj vidnih znakov sektorske reforme. Samostojne regulatorne agencije omogočajo temelje za ugodno naložbeno okolje in spodbujanje tržnih priložnosti. Ustanavljajoči regulatorji skušajo biti pobudniki IKT okolja in agenti sprememb (International Telecommunication Union, 2007, str. 15–16).

Nacionalne regulatorne organe za IKT in telekomunikacijski sektor je do oktobra 2008 ustanovilo 152 držav (International Telecommunication Union, 2008, str. 7).

Slika 14 prikazuje število regulatornih organov v obdobju 1990–2008 in deleže držav z regulatorji po regijah v svetu. Kot je možno razbrati iz grafa, je število regulatorjev od začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja pa do danes močno naraslo, kar je logična posledica liberalizacije telekomunikacijskih trgov. Po deležu držav z regulatorji po regijah prednjači Afrika pred Amerikama, Evropo in tako naprej. Ta vrstni red, z izjemo Afrike, kaže na časovne začetke liberalizacije telekomunikacijskega sektorja: liberalizacija se je najprej začela v ZDA, sledila je Evropa itn.

*Slika 14: Število regulatorjev po letih in po regijah v svetu*

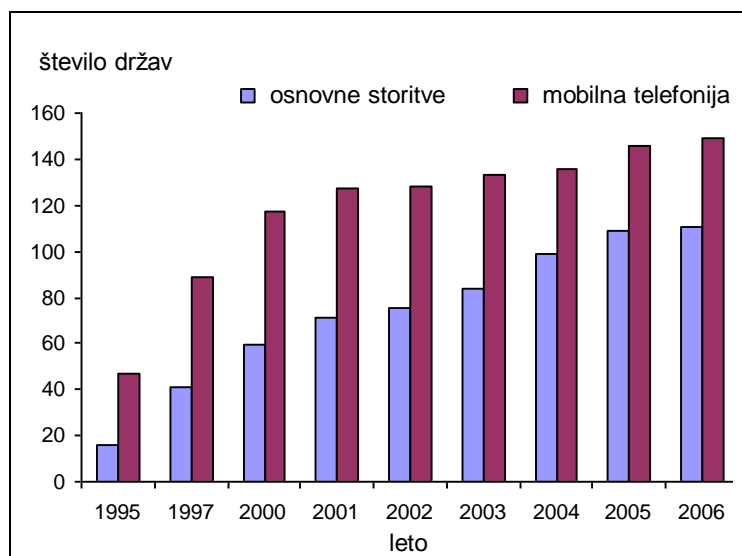


*Vir: International Telecommunication Union, Trends in telecommunication reform 2008, 2008, str. 7.*

Telekomunikacijski trgi se še naprej odpirajo konkurenci. Mobilna telefonija in internetne storitve sta še vedno najbolj konkurenčna trga, medtem ko tudi trg storitev fiksne telefonije postaja vse bolj konkurenčen: leta 1997 je le 40 držav imelo prisoten konkurenčen trg v segmentu telekomunikacij, desetletje kasneje je število takih držav naraslo na 110 (Slika 15). Spodbujanje učinkovite konkurence se je izkazalo za najboljši način za spodbujanje razvoja IKT sektorja in dostopnost uporabnikom (International Telecommunication Union, 2008, str. 9).

Čeprav je še prezgodaj za določitev natančnih regulacijskih predpisov za uporabo v NGN okolju, je jasno, da je prehod v NGN že v teku in da bo temeljito spremenil IKT sektor. Ta prehod bo prinesel nove priložnosti za operaterje in koristi za potrošnike, hkrati pa bo predstavljal izziv za regulatorje in oblikovalce politike. NGN tehnologije predstavljajo resnično novo tehnološko platformo za telekomunikacije in tako tudi novo področje, ki ga morajo regulatorji osvojiti in ustrezno regulirati (International Telecommunication Union, 2007, str. 30).

Slika 15: Rast konkurence na področju osnovnih storitev telefonije in na področju mobilne telefonije



Vir: International Telecommunication Union, *Trends in telecommunication reform 2007*, 2007, str. 15

### 3.1.3.1 Slovenija

Opravljanje javnih komunikacijskih storitev in zagotavljanje javnih komunikacijskih omrežij je po Zakonu o elektronskih komunikacijah (Uradni list RS, št. 43/2004, v nadaljevanju ZEK) liberalizirano. Če dejavnost operaterja ne vključuje uporabe omejenih virov, kamor sodijo frekvence in številke, za začetek opravljanja dejavnosti operaterja zadostuje, da operater o tem pisno obvesti Agencijo za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije (v nadaljevanju Agencija) (Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije, 2009, str. 25).

Pozitiven učinek dosedanjih regulatornih ukrepov Agencije in uvedbe prenosljivosti fiksnih števil v letu 2006 je viden tudi z lažjim vstopom alternativnih operaterjev na trg fiksne telefonije. Kot primer najvišje stopnje investicijske lestve se alternativni operaterji odločajo tudi za gradnjo lastnih optičnih dostopovnih (FTTH) in kabelskih omrežij (Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije, 2009, str. 26).

Na slovenskem trgu fiksne telefonije je v letu 2008 aktivno delovalo 12 operaterjev javno dostopnih telefonskih storitev na fiksni lokaciji za rezidenčne in poslovne uporabnike, od katerih je kar 11 operaterjev ponujajo IP telefonijo kot javno dostopno telefonsko storitev. V primerjavi s predhodnim letom se je tržni delež IP telefonije zvišal za 12,4 %. Delež klasičnih priključkov fiksne telefonije v letu 2008 stagnira (Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije, 2009, str. 27–28).

Od konca prve polovice leta 2008 so na slovenskem mobilnem trgu prisotni štirje infrastrukturni mobilni operaterji, poleg njih pa še dva mobilna operaterja, ki ponujata mobilne storitve brez lastne infrastrukture. Poleg nabora govornih storitev je končnim uporabnikom v vse bolj dostopni in prilagojeni obliki na voljo tudi prenos podatkov prek mobilnih omrežij. Penetracija uporabnikov mobilne telefonije je v letu 2008 preseгла 100

% (Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije, 2009, str. 31–32).

Širokopasovni dostop do interneta je eno glavnih meril in gonil razvoja informacijske družbe v Evropi, saj pomembno prispeva k razvoju internetnih storitev, e-trgovine in novih elektronskih distribucijskih poti. Širokopasovni dostop na fiksni lokaciji se še vedno najpogosteje zagotavlja prek digitalne naročniške linije (v nadaljevanju DSL), ki uporablja bakrene krajevne zanke javnega telefonskega omrežja, ali prek kabelskih omrežij, v letu 2008 pa vse več tudi preko optičnih vlaken (Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije, 2009, str. 37).

Penetracija širokopasovnih priključkov, tako glede na gospodinjstva kot glede na prebivalstvo, v letu 2008 narašča. Penetracija glede na gospodinjstva se je v primerjavi s predhodnim letom zvišala za 11,9 %, medtem ko se je penetracija glede na prebivalstvo zvišala za 3,9 %. Število priključkov dostopa preko razvezave krajevne zanke se še vedno povečuje, vendar se trend rasti počasi umirja, kar lahko pripišemo gradnji optičnih omrežij. Skladno s tem število optičnih (FTTH) priključkov raste (Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije, 2009, str. 42–43).

Na trgu elektronskih komunikacij je bilo mogoče v preteklem letu opaziti nadaljevanje trenda konvergence – to je zблиževanje obstoječih omrežij za prenos govora, omrežij za prenos podatkov in omrežij za prenos radiodifuznih vsebin oziroma prehoda na NGN. Spremlja jo tudi integracija oziroma zlivanje storitev, oboje pa predstavlja eno od najpomembnejših tendenc globalnega razvoja elektronskih komunikacij. Pod vplivom konvergence so se na trgu pričele pojavljati nove rešitve oziroma produkti, obstoječe pa se nadgrajujejo in postajajo dostopne najširšemu krogu končnih uporabnikov. Ti se vedno bolj zavedajo prednosti, ki jih konvergenca skupaj z uvajanjem novih tehnologij prinaša, kar ustvarja dodatno povpraševanje na trgu. Prav tako pa so se na konvergenco ustrezno odzvali tudi operaterji, saj vlagajo znatne napore v razvoj novih tehnologij in investirajo v omrežja, kar je po eni strani posledica povečanega povpraševanja, po drugi strani pa posledica želje po utrditvi tehnološkega in ekonomskega položaja na trgu (Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije, 2009, str. 44).

### 3.1.3.2 Rusija

Ruski telekomunikacijski sektor ureja več vladnih agencij, katere tvorijo kompleksen večslojni regulatorni sistem. Ta sistem je bil uveden z uvedbo zveznega zakona o telekomunikacijah (v letih 2003–2004), velikim prestrukturiranjem ruske vlade v marcu 2004 in maju 2008. Ta sistem se še vedno razvija in pričakovati je nadaljnje spremembe v bližnji prihodnosti (Business Monitor International Ltd., 2008, str. 46).

Glavno področje, ki jih obravnava leta 2004 sprejet zvezni zakon o telekomunikacijah je regulativa za izdajo dovoljenj; dovoljenja se naj bi telekom operaterjem podeljevala na podlagi razpisov, dražb ali drugih natečajev. Ta zakon prav tako vsebuje številne določbe za ponudnike univerzalne storitve, vključno z zahtevo, da mora imeti vsaka ruska vas vsaj en javni telefon z brezplačno telefonsko linijo do storitev v nuji. Nadalje zakon določa, da morajo imeti vsa naselja s 500 ali več prebivalci vsaj eno internetno dostopno točko. Kljub pričakovanjem, da bo ta zakon, sprejet v 2004, odpravil nejasnosti prejšnje zakonodaje v telekomunikacijskem sektorju, pa tega ni naredil. Še več: v zakonodajo je

vnesele še dodatne nejasnosti, ki jih bo potrebno vsaj delno odpraviti z naknadno sprejetimi določbami (Business Monitor International Ltd., 2008, str. 47).

Določena stopnja konkurence je dovoljena na lokalni in regionalni ravni. Domači trg telefonije na dolge razdalje je bil odprt novim konkurentom šele v letu 2006. Ker se Rusija pogaja za vstop v članstvo v Svetovni trgovinski organizaciji, je ob članstvu le te pričakovati nov zagon pri odpiranju ruskega telekomunikacijskega sektorja konkurenčnemu trgu (Business Monitor International Ltd., 2008, str. 47).

Rusija je relativno visoko na lestvici po neodvisnosti regulatorjev v telekomunikacijskem sektorju, k čimer je pripomogla nedavna oddaja licenc tretje generacije mobilne telefonije (v nadaljevanju 3G) kot tudi dodatnih licenc v GSM spektru. To bo tudi pripomoglo k razširitvi kvalitete in obsegu mobilnih storitev in povečevanju konkurenčnosti v mobilnem sektorju. Poleg tega je pričakovati oddajo licenc WiMAX spektra na javnih razpisih v bližnji prihodnosti, ki bo pomenilo dodatne obetavne možnosti za nadaljnjo rast nastajajočega brezžičnega širokopasovnega segmenta (Business Monitor International Ltd., 2008, str. 11).

Negativno luč na stanje v ruskem telekomunikacijskem sektorju pa meče še vedno nedokončana privatizacija telekomunikacijskega podjetja Svyazinvest; na drugi strani pa je ruska vlada dala zeleno luč za kotiranje na borzi večjim ruskim telekomunikacijskim podjetjem (Business Monitor International Ltd., 2008, str. 11).

### **3.1.4 Analiza kulturno–socialnega podokolja**

Internet predstavlja malo revolucijo tudi za človekovo socialno in kulturno okolje. S svojo dostopnostjo in odprtostjo ter ponudbo mnogoterih današnjih (in prihodnjih) aplikacij in storitev je marsikatero navado, pravila in še kaj drastično spremenil ali celo obrnil na glavo. Podoben vendar manjši vpliv so na podobo kulturno–socialnega okolja imele tudi pojave novih tehnologij ki omogočajo nove načine (elektronskega) komuniciranja, ki za komunikacijske kanale uporabljajo internet, delno tudi mobilno telefonijo.

Danes ljudje komunicirajo med seboj veliko več kot kdajkoli prej in ne le samo po telefonu kot edinemu komunikacijskem mediju. Različne vrste komunikacij preko interneta pridobivajo vse več uporabnikov, pozornosti in tržni delež na račun ponudnikov tradicionalnih telefonskih storitev – telekomov (Dam van den R. et al., 2008, str. 1).

Način komunikacije se je v zadnjih letih dramatično spremenil. Tradicionalni telekomi, ki so v preteklosti dominirali s storitvami dvosmernih medsebojnih pogovorov, se vedno pogosteje soočajo z novimi tekmeci, ki uporabljajo odprte platforme za izpolnjevanje vedno bolj raznolikih in hitro spreminjajočih uporabniških želja in zahtev. Spletne strani s socialnimi mrežami in storitvami, kot na primer Facebook, MySpace in Cyworld, so postale primarni komunikacijski medij nove generacije digitalno zavednih potrošnikov. Zaradi vse bolj razširjenega širokopasovnega dostopa do interneta, dozorele »socialne« programske opreme in že dobavljivih in cenovno dostopnih multimedijskih naprav se te spletne strani in storitve vedno bolj uveljavljajo med navdušenimi uporabniki in pridobivajo pozornost oglaševalcev, proizvajalcev potrošniških izdelkov in podjetij, ki uporabljajo te sociološke medije za dostop do svojih kupcev/strank, grajenje zvestobe

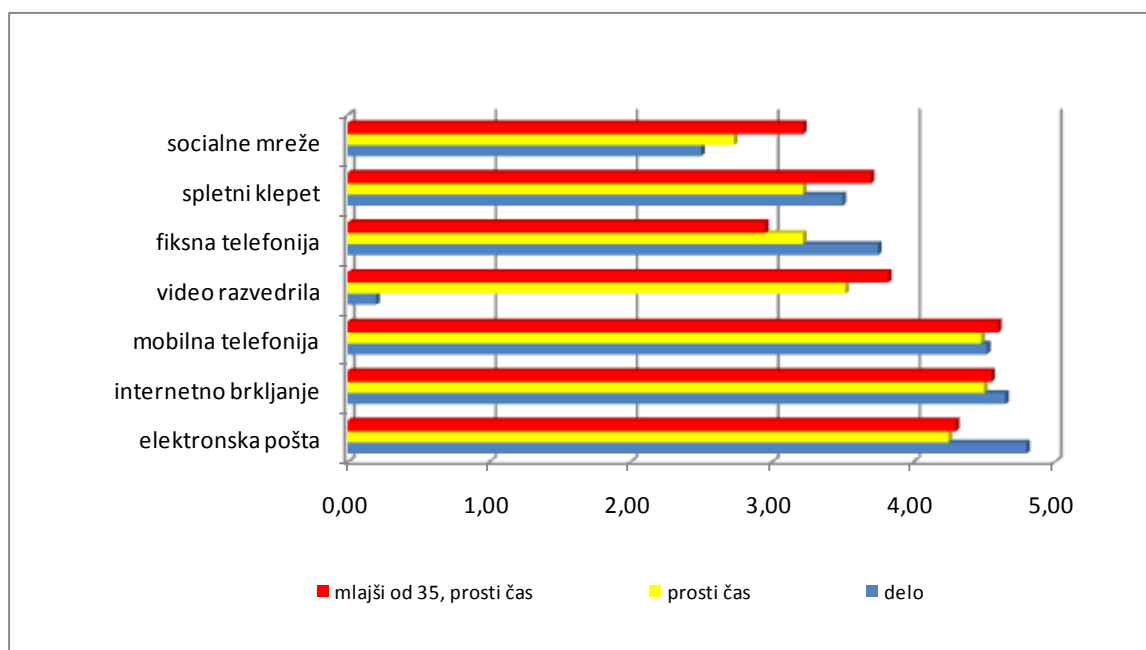
svojim znamkam in za komuniciranje z geografsko oddaljenimi zaposlenimi, dobavitelji in partnerji (Dam van den R. et al., 2008, str. 1).

Pojav močno razširjenih socialnih mrež je posledica sprememb komuniciranja. Prva sprememba je sprememba komunikacijskega vzorca: iz dvosmernih komunikacij (iz točke do točke) v večsmerne komunikacije (iz več točk do več točk). Druga sprememba je spremenjen nadzor samega komunikacijskega okolja: komunikacijsko okolje prehaja iz okolja telekomov v odprto okolje ponudnikov internetnih platform, ki ga omogočajo boljše in cenejše tehnologije, odprtokodni standardi, večja penetracija širokopasovnih storitev in brezžičnih komunikacijskih omrežij (Dam van den R. et al., 2008, str. 1).

Iz teh dveh dolgoročnih sprememb v komunikacijskem sektorju se rojeva nov ekosistem, ki zahteva od obstoječih telekomov korenite in pomembne spremembe. Prihodki telekomov od klasičnih komunikacijskih storitev vztrajno padajo in zelo iznajdljivi ponudniki internetnih storitev ter IT podjetja vstopajo v to novo komunikacijsko okolje z namenom povečevanja svojega deleža na tem trgu, zato odločitev narediti nič ni več realna opcija za obstoječe telekome (Dam van den R. et al., 2008, str. 2).

Slika 16 prikazuje rezultate mnenj uporabnikov, katere od naštetih storitev so najbolj pomembne za njih. Skala na sliki je od 0 do 5. Pet pomeni, da je določena storitev bistvena za uporabnika, 0 pa sploh ni pomembna. Pomen fiksne telefonije bo padal. Za mlajšo skupino uporabnikov je fiksna telefonija manj pomembna kot socialne mreže ali IM. Zaključek je na dlani: ne da ni več telefonija pomembna, pomembna ni več žična (fiksna) telefonija.

*Slika 16: Pomembnost storitev za uporabnike*



*Vir: G. Finnie, Reinventing the Telco: A Heavy Reading Progress Report, 2008, str. 16.*

Podjetje Google je v prvem četrtletju 2008 prvič razkrilo, da oglasi na družabnih spletnih straneh ne prinašajo pričakovanih dobičkov; ta trend se je nadaljeval tudi v zadnjem četrtletju 2008. To kaže na to, da nekatera od največjih novih strani na internetu; socialne

mreže in strani z izmenjavo video posnetkov ne prinašajo pričakovanih prihodkov od oglaševanja, kot so pričakovala nekatera internetna podjetja. Ustrezen model bo očitno še potrebno izdelati (Infonetics Research, 2009, str. 10).

## **3.2 Analiza telekomunikacijske panoge**

Telekomunikacijska panoga spada med visokotehnološke panoge. Zaradi naglega razvoja in prepletanja tehnologij, katere brišejo meje med nekdanjimi ločenimi panogami, postaja vedno bolj nerazdružljiv del informacijsko tehnološke panoge. Posledica tega so tudi podobne in vedno bolj enake značilnosti in karakteristike nekdanjih ločenih panog. Enako lahko trdimo tudi za trende oziroma smeri nadaljnega razvoja teh panog.

To poglavje prikazuje glavne značilnosti in karakteristike telekomunikacijske panoge. V tem kontekstu so opisane tudi spremembe, ki so se pojavile v zadnjih letih v tej panogi in novonastale razmere ter pogoji poslovanja. S pomočjo Porterjevega modela privlačnosti panoge je opisan trg v telekomunikacijski panogi. Za boljše ilustracijo panoge in primerjavo je na kratko obravnavanih tudi šest podjetij te panoge, ki imajo več ali manj vlogo tržnih vodij v tej panogi.

### **3.2.1 Stanje in značilnosti panoge**

Telekomunikacijska panoga je kot ena od visokotehnoloških panog podvržena hitremu tehnološkemu razvoju. Relativno mirni časi, ki so trajali do devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko se je začela deregulacija telekomunikacijskega sektorja in privatizacija državnih telekomov, so mimo. Panoga je sedaj v času sprememb. Velike spremembe so prisotne na tehnološkem nivoju, ki predstavlja kar malo revolucijo sprememb na eni strani; na drugi strani pa trg v telekomunikacijski panogi postaja vse bolj globalen in neizprosno konkurenčen.

Za informacijsko tehnološko panogo veljajo naslednje specifike (Butje, 2005, str. 6–11):

- trg, ki se zelo hitro spreminja; vzrok temu je zelo hiter tehnološki razvoj IT opreme in produktov;
- stalen pritisk na podjetja v IT panogi po dobavljanju vedno novejših produktov in tehnologij;
- podjetja v IT panogi se velikokrat fokusirajo k tehnološkemu razvoju in ne razvoju rešitev, katere iščejo njihovi kupci (operaterji, ponudniki storitev);
- trg v IT panogi išče in zahteva rešitve in ne samo tehnologijo kot tako;
- kupovalne navade na IT trgu so specifične. Po eni strani trg zahteva vedno nove rešitve, ki pa jih kot take noče nihče prvi kupiti in preizkusiti. Ko pa se takšna noviteta na trgu uspešno prime, jo hočejo vsi naenkrat imeti.

Če visokotehnološko podjetje počiva na svojih lovorikah, lahko nove tehnološke spremembe povzročijo močno nazadovanje uspešnosti takšnega podjetja. Nasprotno pa, če deluje hitro in pravočasno, lahko podjetje s pomočjo teh sprememb pridobi nove konkurenčne prednosti (McGrath, 2001, str. XVII).

Čeprav se je telekomunikacijski sektor soočal z napovedmi o revoluciji, ki jo bo prinesel NGN, je prevladovalo prepričanje, da bo NGN pomenil bolj evolucijo kot revolucijo.

Mnogo opazovalcev pričakuje, da bosta NGN in internet koeksistirala nekaj časa, hkrati pa je večina mnenja, da je premik k omrežjem, ki popolnoma bazirajo na IP protokolu v prihodnosti neizbežen (International Telecommunication Union, 2007, str. 5).

Za velike spremembe, ki se v zadnjem času dogajajo znotraj telekomunikacijske panoge, sta kriva predvsem dva ključna dejavnika:

- deregulacija na področju telekomunikacij, ki je (bo) poskrbela za nastanek konkurenčnega trga na področju telekomunikacij in s tem tudi pestrejšo in konkurenčnejšo ponudbo na telekomunikacijskem trgu;
- tehnološki razvoj telekomunikacij in informacijske tehnologije v širšem smislu, ki je omogočil po eni strani ponudbo novih storitev, po drugi strani pa vstop novih konkurentov v telekomunikacijsko panogo zaradi zmanjšanja vstopnih ovir, ki ga je ta razvoj omogočil.

Drugi dejavniki, ki tudi vplivajo na spreminjanje panoge, so (Strouse, 1999, str. 28):

- globalizacija, ki predstavlja globalno konkurenco tako na področju operaterjev in ponudnikov telekomunikacijskih storitev kot tudi na področju dobaviteljev telekomunikacijske opreme; meje med posameznimi državami ne povzročajo skoraj nikakršnih ovir več in podjetja se srečujejo na globalnem, bolj konkurenčnem trgu;
- demografske spremembe; način življenja ljudi in delovanja podjetij ter tehnološki (tudi telekomunikacijski) razvoj omogoča še nadaljnje spremembe načina, kako ljudje živijo in delajo (na primer mobilna telefonija in storitve, delo od doma preko interneta, ...). Te spremembe, ki jih povzroča (omogoča) tehnološki razvoj, vplivajo tudi na spremembe narave konkurence v telekomunikacijski panogi.

Globalizacija je pripomogla k pestrejši in konkurenčnejši ponudbi telekomunikacijske opreme in s tem tudi večji konkurenci med ponudniki te opreme na eni strani, po drugi strani pa je vplivala tudi na obnašanje in navade uporabnikov telekomunikacijskih storitev, ki so zaradi tega dobro informirani o obstoječih in možnih storitvah in s tem tudi bolj ozavešeni pri nakupu ter uporabi teh storitev.

Novе storitve pogosto zahtevajo izobraževanje potencialnih kupcev in uporabnikov teh storitev. Koristi od uporabe novih storitev je nujno potrebno uporabnikom razložiti, preden se jim začne te nove storitve prodajati. Potencialni uporabnik nove storitve mora v nakupu te storitve videti nek smoter in vzrok za nakup le te. Dejstvo je, da nemalokrat nove storitve le predstavljajo stare storitve z na primer novimi uporabnejšimi lastnostmi, večjo učinkovitostjo in tako naprej (Strouse, 2001, str. 24).

Kljub temu, da je hiter razvoj primarno gonilo marketinga telekomunikacij, večina ponudnikov telekomunikacijskih storitev ne vpliva direktno nanj. Večina ponudnikov telekomunikacijskih storitev nima svojega lastnega razvojnega oddelka za te storitve. Ponudniki le zagotavljajo, da so njihove storitve najmodernejše in prvovrstne in ne da bi nudili specifične storitve, lastne le njim (Strouse, 2001, str. 25).

Tehnološka struktura je na trgu telekomunikacijskih storitev manj generična v primerjavi s trgom osebnih računalnikov. Glavni vzrok za to je vsekakor kompleksnost telekomunikacijskih storitev, ki so sestavljene iz večih spremenljivk, le ena izmed njih je omenjena strojna oprema. Dejstvo, da ponudniki telekomunikacijskih storitev nimajo

svojih specifičnih ponudb, zna biti le začasno. Vzrok za ponudbo le splošno razširjenih storitev lahko leži v nefokusiranosti poslovnih modelov v veliki množici konkurence (Strouse, 2001, str. 25).

Pravočasni razvoj storitev in njihovo plasiranje na trg je bistvenega pomena za uspeh teh storitev na trgu. Kljub temu pa so uporabniki še bolj občutljivi na napake omrežja telekomunikacijskih storitev. Če ponudnik storitev nima za te storitve ustrezne podporne infrastrukture, je uspeh novih storitev zelo ogrožen, prav tako pa tudi lahko neustrezna infrastruktura naredi veliko škode tudi že obstoječim (uspešnim) storitvam. Pravilna izbira med kvantiteto (številom ponujenih storitev) in kvaliteto (ustrezna infrastruktura) je zato bistvenega pomena za ponudnika in lahko tudi prestavlja odločitev med uspehom in neuspehom le tega (Strouse, 2001, str. 27).

Ena od značilnosti trga telekomunikacijskih storitev je tudi velika množica novih ponudnikov teh storitev. Velika večina le-teh je alternativnih ponudnikov za razliko od že obstoječih. Razlika med alternativnimi in obstoječimi ni samo na ravni konkurenčnosti kot take, ampak tudi na kulturološki ravni. Novi, alternativni ponudniki favorizirajo pravočasne ponudbe na tržišču in s tem tudi včasih nove storitve na komaj ustrezni infrastrukturi, za razliko od obstoječih operaterjev, ki favorizirajo stoodstotno ustreznost infrastrukture pred pravočasnostjo plasiranja ponudbe storitev (Strouse, 2001, str. 28).

Internet predstavlja močno gonilo pri ponujanju in porajanju novih storitev. Poleg tega pa predstavlja nov distribucijski kanal za te storitve. Prednosti interneta so bolj znani izkoristi alternativni ponudniki. Seveda, kot smo že omenili, pa internet predstavlja novo tehnološko platformo za (telekomunikacijska) omrežja naslednje generacije in tako predstavlja tehnološko prelomnico za to infrastrukturo (Strouse, 2001, str. 31).

Klasična telefonija še vedno predstavlja 70–80 % vseh prihodkov telekomunikacijskih operaterjev, cena le te pa gre proti ničli; letni upad prihodkov od klasične govorne telefonije znaša pri operaterju France Telecom 10 %, operaterju Deutsche Telekom 6 % in BT 5 % (Standage, 2006).

80 % od vseh anketiranih vodij telekomunikacijskih operaterjev (Standage, 2006) je bilo mnenja, da je vpeljava in ponudba storitev in rešitev, temelječih na NGN tehnologijah, nujna za dolgoročno rast prihodkov operaterjev. Kot najpomembnejše tri so navedli:

- storitve, ki temeljijo na zlitju govora in podatkov,
- storitve, ki temeljijo na zlitju fiksne in mobilne telefonije,
- storitve, ki temeljijo na zlitju ponudbe telekomunikacijskih operaterjev in ponudnikov multimedijskih vsebin.

Ponudba TV storitev je tudi zelo zanimiva za operaterje mobilni komunikacij, čeprav je obseg teh storitev drugačen (ožji) in prilagojen mobilni uporabi in tehnologiji. Prav tako so te storitve bolj v povojih za razliko od fiksnih komunikacij, kjer se že prenekateri uspešno tržijo.

Možnosti za nove storitve obetajo tudi nove brezžične tehnologije, ki bazirajo na Ethernet protokolu. Najbolj znana izmed teh je WiMAX tehnologija in njene variante.



Dobavitelji telekomunikacijske opreme v izogib padajočim cenam telekomunikacijske opreme skušajo širiti svojo ponudbo s profesionalnimi storitvami, ki vsebujejo več dodane vrednosti. Te storitve med drugim predstavljajo svetovanje, vzdrževanje in tudi upravljanje operaterjeve mreže (Matlack, Norton, 2007).

Zaradi aktualnega stanja na trgu, ki ne izpolnjuje velikosti pričakovanih investicij telekomunikacijskih operaterjev, so dobavitelji telekomunikacijske opreme začeli z velikimi vlaganji v raziskave in razvoj programske opreme. Prodaja programske opreme lahko doseže visoke dobičke, kateri so lahko dva do trikrat višji kot dobički od prodaje same strojne opreme. Prav tako dobavitelji telekomunikacijske opreme vse bolj tržijo upravljanje in vzdrževanje operaterjevih omrežij (Kharif, 2007).

Pri ponudbi programske opreme in storitev se dobavitelji telekomunikacijske opreme pogosto povezujejo (v partnerstva) s podjetji iz računalniške panoge. Tako je na primer Nortel tesno povezan z Microsoftom, Alcatel-Lucent pa z IBM. Ta partnerstva pa se lahko hitro spremenijo v medsebojno konkurenco (Kharif, 2007).

Tehnološki trendi, ki se pojavljajo v telekomunikacijski panogi:

- Povečana uporaba interneta prinaša zahteve po večji prometni propustnosti omrežja na vseh ravneh omrežja.
- Prehod operaterjev na nove tehnologije je neizbežen, saj mu omogočajo ponujanje novih storitev in s tem dodaten prihodek (ter obdržanje obstoječih uporabnikov) in hkrati omogočajo pocenitev izgradnje omrežja, ker uporabljajo obstoječe ali nadgrajeno internetno omrežje.
- Za dostop uporabnikov do internetnega (in telekomunikacijskega) omrežja se pojavljajo nove širokopasovne dostopovne tehnologije, ki temeljijo na DSL tehnologijah; kot končni žični dostop predstavljajo optične tehnologije. Svoj pohod začenjajo tudi brezžične dostopovne tehnologije.
- Integracija storitev iz svetov računalništva in telekomunikacij poteka na vseh ravneh telekomunikacijske panoge.
- 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.

Tabela 3 nam prikazuje pet tradicionalnih pogledov na telekomunikacijske storitve in njihovo današnje dejansko stanje. Dejansko stanje, ki se razlikuje od tradicionalnih gledišč je posledica dogajanj v panogi v zadnjih letih, ki smo jih že omenili v začetku poglavja – tehnološki razvoj, deregulacija, specifične kupovalne navade na trgu IT in nenazadnje tudi globalizacija trga in proizvajalcev:

- zaradi občutno zmanjšanih vstopnih ovir (tehnoloških, deregulacije, globalizacije,...) je vstop v telekomunikacijsko panogo dokaj lahek in hiter;
- telekomunikacijska panoga zelo dobro »sledi« značilnostim visokotehnoloških panog, zato je njen razvoj za daljša prihodnja obdobja skoraj nemogoče predvidevati;
- z zmanjšanjem vstopnih ovir so se zmanjšale tudi investicijske vstopne ovire, kar je posledica predvsem tehnološkega razvoja panoge;
- poplava vedno novih produktov in rešitev na trgu vnaša vedno večjo zmešnjavo v kupčevo percepcijo, zato kupci ne dajejo vedno pričakovanih povratnih informacij;

- vedno močnejša konkurenca na telekomunikacijskem trgu zahteva inovativno in učinkovito poslovanje podjetij.

*Tabela 3: Tradicionalni in dejanski pogled na storitve v telekomunikacijah*

<b>Tradicionalni pogled</b>	<b>Dejansko stanje</b>
Konkurenti so lahko identificirani, z njimi je težko tekrovati.	Glavni konkurenti se lahko pojavijo dobesedno iznenada, zaradi različnih navez in povezav je težko ločiti med konkurenti in partnerji.
Petletno ali daljše planiranje je bistvenega pomena za investicijsko intenzivne posle.	Fleksibilnost je bistvena v današnjem hitro se spreminjajočem svetu. Hkrati pa morajo biti dolgoročni cilji vedno vidni.
Investicije predstavljajo glavno vstopno oviro na visokotehnološke trge.	Investicijske vstopne ovire v visokotehnološko panogo se zmanjšujejo in celo preprodajalci lahko razvijajo njim lastne tehnologije z namenom diferenciacije ponudbe.
Podjetje se mora približati kupcem in tako ugotoviti, kaj hočejo, ter jim to tudi nuditi.	Kupci se redko odločijo, kaj hočejo, predno vidijo in uporabljajo določeno storitev; kupci vedno hočejo nižje cene.
Trg telekomunikacijskih storitev bo postal nasičen in potem bo konkurenca postajala vse bolj ostra.	Deregulirani telekomunikacijski trgi že imajo prisotno močno konkurenco in rast; nobenih znakov ni, da ti dve komponenti upadata.

*Vir: K. G. Strouse, Strategies for Success in the New Telecommunications Marketplace, 2001, str. 81.*

Današnje obdobje, ki smo mu priča na telekomunikacijskem trgu, je povzročilo tudi razvoj novih segmentov znotraj telekomunikacijske panoge. Na Sliki 17 prikazujem trend razvoja novih segmentov znotraj telekomunikacijske panoge iz prvotnih dveh celovitih segmentov: ponudnikov telekomunikacijske opreme in pa telekomunikacijskih operaterjev. Razvoj segmentiranja operaterjev je prikazan zaradi delnega prekrivanja med dejavnostmi operaterjev in ponudniki telekomunikacijske opreme, saj imajo nekateri operaterji nemalokrat tudi svoje skupine in razvojne oddelke, ki izvajajo (delno, včasih pa tudi v celoti) dela sistemske integracije in izvedbe prilagojenih rešitev.

Iz Slike 17 je razvidno, da gre razvoj segmentacije v obe smeri: vzdolž panožne verige vrednosti in pa tudi v horizontalni smeri – dober primer te segmentacije predstavljajo ponudniki programske in strojne opreme.

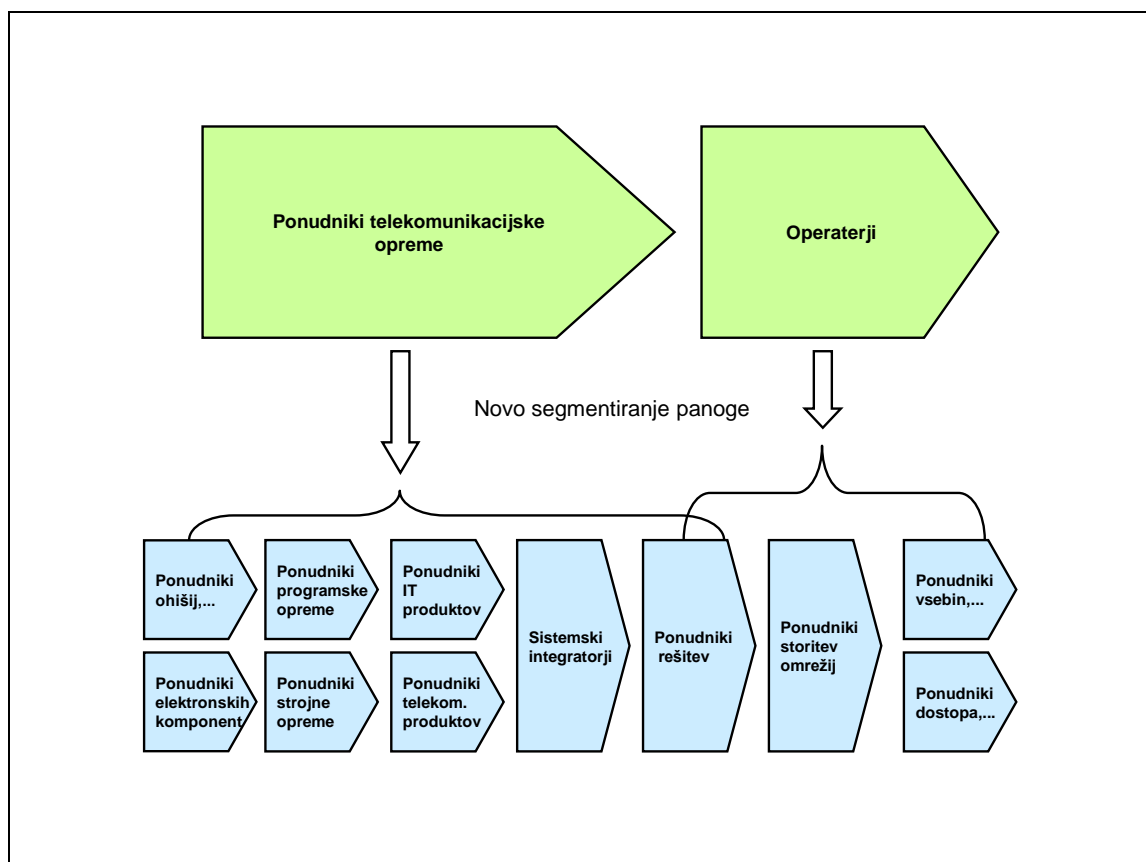
Slika 17 prikazuje le glavne segmente oziroma razvoj tistih, ki se pojavljajo najbolj pogosto. Sami segmenti med seboj niso vedno striktno ločeni in se zato lahko med seboj prekrivajo. Prav tako obstaja verjetnost pojave novih segmentov in izginotje že obstoječih.

Segment ponudnikov telekomunikacijske opreme se tako členi na nove segmente:

- delno na ponudnike ohišij in podobno ter ponudnike elektronskih komponent. Ponudniki telekomunikacijske opreme so v preteklosti in pa tudi v današnjem času le redko s svojo dejavnostjo zaobsegli tudi produkcijo elektronskih komponent, ohišij in tako naprej;

- ponudnike programske in strojne opreme. Ta programska in strojna oprema skupaj predstavljata osnovna elementa za izdelavo končnega produkta (tako telekomunikacijskega kot tudi IT produkta);
- ponudnike IT in telekomunikacijskih produktov. Ti produkti predstavljajo sestavne elemente končnih telekomunikacijskih rešitev. Ta dva segmenta se nemalokrat prekrivata, saj je na trgu kar nekaj ponudnikov, ki imajo v svoji ponudbi obe vrsti produktov;
- sistemske integratorje, ki so vezni člen med produkti in končnimi rešitvami. Njihova glavna dejavnost je združevanje produktov skupaj v nek delujoč podsistem, ki je del nekega celotnega sistema, tudi rešitve; ali pa tudi v nek končni sistem oziroma rešitev. Meja med sistemskimi integratorji in ponudniki produktov na eni strani ter ponudniki rešitev na drugi strani ni ostra. Ponudniki produktov tudi nastopajo v vlogi sistemskih integratorjev, sistemski integratorji pa tudi v vlogi ponudnikov rešitev;
- ponudnike rešitev; ki so zadnji člen v verigi, ki »pripada« ponudnikom telekomunikacijske opreme. Rešitve predstavljajo zaključene projekte na ključ, ki jih operaterji lahko neposredno začnejo uporabljati in tržiti. Meja med ponudniki rešitev in operaterji oziroma ponudniki storitev omrežij ni vedno ostra, saj tudi operaterji včasih delujejo v vlogi ponudnika rešitev (za izvedbe rešitev za lastne potrebe). Prehodi v nasprotni smeri – da ponudnik rešitev prevzema vlogo operaterja niso običajni.

*Slika 17: Prikaz razvoja novih segmentov v telekomunikacijski panogi*



Za večino teh novih segmentov, ki se pojavljajo v obravnavani telekomunikacijski panogi lahko trdimo, da so bili sprva le deli poslovnih dejavnosti, ki so jih opravljali ponudniki

telekomunikacijske opreme na eni strani in operaterji na drugi. Eni od teh novonastalih segmentov so v preteklosti predstavljali glavne dele dejavnosti ponudnikov telekomunikacijske opreme in operaterjev, drugi pa le manjše dele celotne dejavnosti.

Za ponudnike telekomunikacijske opreme so glavne dejavnosti sprva predstavljale izdelava strojne opreme (skupaj z ohišji); programske opreme, katera je sprva predstavljala manjšinski delež, z leti pa je zajemala vedno večji delež dejavnosti podjetja; in izdelava telekomunikacijskih produktov kot končni rezultat poslovne dejavnosti podjetja. Majhen delež sta sprva predstavljali sistemska integracija in pa sama ponudba celotnih rešitev, ki pa danes prevzemata vedno večjo vlogo; prav tako sta tudi ta dva segmenta najmlajša glede na njun obstoj.

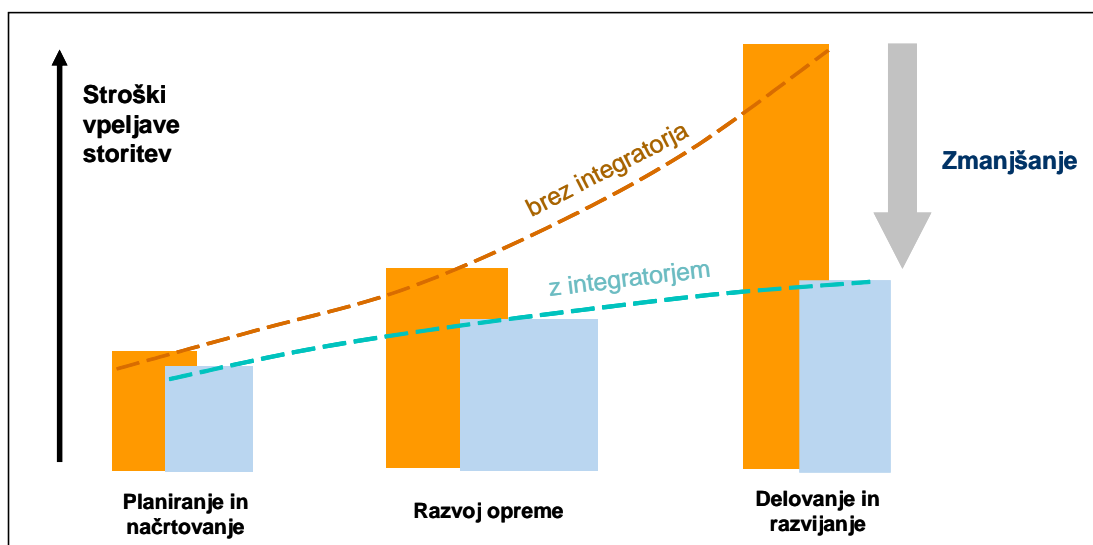
V verigi novih segmentov, ki je prikazana na Sliki 17, predstavljata segmenta sistemske integracije in ponudbe rešitev (ter ponudbe vsebin na »strani« operaterjev) dejavnosti z izrazito storitveno naravnostjo: večinski delež dejavnosti teh segmentov predstavljajo storitve. Delovanje sistemskih integratorjev in ponudnikov rešitev je tudi bistveno bolj vezano na sodelovanje s kupci, saj so sistemske integracije in sestava rešitev zelo močno specifično vezane na posameznega kupca, hkrati pa se večji del dejavnosti sistemskih integracij in sestava rešitev odvija in vrši pri posameznem kupcu le-teh. Lahko rečemo, da biti sistemski integrator ali/in ponudnik rešitev pomeni biti lokalno prisoten na trgih, ki jih tako podjetje pokriva.

Ponudniki telekomunikacijske opreme so v polpretekli zgodovini tako pod okriljem svoje dejavnosti imeli od produkcije programske in strojne opreme (nekateri pa še izdelave ohišij in elektronskih komponent) pa vse do sestave rešitev. Podobno je veljalo za telekomunikacijske operaterje, katerih dejavnost je zajemala včasih tudi sistemske integracije in sestave rešitev pa vse do ponudbe vsebin, dostopov.

Zaradi današnjega (in prihodnjega) razvoja telekomunikacijske panoge ter vzrokov in okoliščin, ki botrujejo tej panogi, pa za večino podjetij – ponudnikov telekomunikacijske opreme ni več smiselno zajemati v svojem poslovnem portfelju vse te novonastajajoče segmente. Smiselno ni več iz čisto ekonomskega poslovnega vidika. Namreč za večino teh segmentov lahko trdimo, da sami po sebi tvorijo zahtevne poslovne dejavnosti. Zahtevnost in kompleksnost posameznih segmentov pa postaja iz dneva v dan še večja. Obvladovati vse te segmente bi oziroma bo pomenilo za podjetje pot v vedno večjo diverzifikacijo podjetja in na koncu verjetno tudi v vedno slabše obvladovanje segmentov in s tem nekonkurenčnost podjetja. Zato bo za vsakega ponudnika telekomunikacijske opreme pomembno, da se bo pravilno osredotočil na te nove segmente ter postal konkurenčni ponudnik v teh segmentih. Na katere in na koliko teh novih segmentov se bo posamezno podjetje osredotočilo, bo verjetno močno odvisno od značilnosti posameznega podjetja.

Slika 18 nam problematiko storitev in rešitev prikazuje iz stališča kupca (operaterja, ponudnika telekomunikacijskih storitev). Storitve je na tej sliki predstavljena kot integracija nove storitve v sistem ponudbe operaterja. Ker vpeljava in integracija storitev oziroma končna rešitev zahteva specialistična znanja, opremo itn., je praviloma ceneje za operaterja, da izpeljavo celotne rešitve prepusti ponudniku.

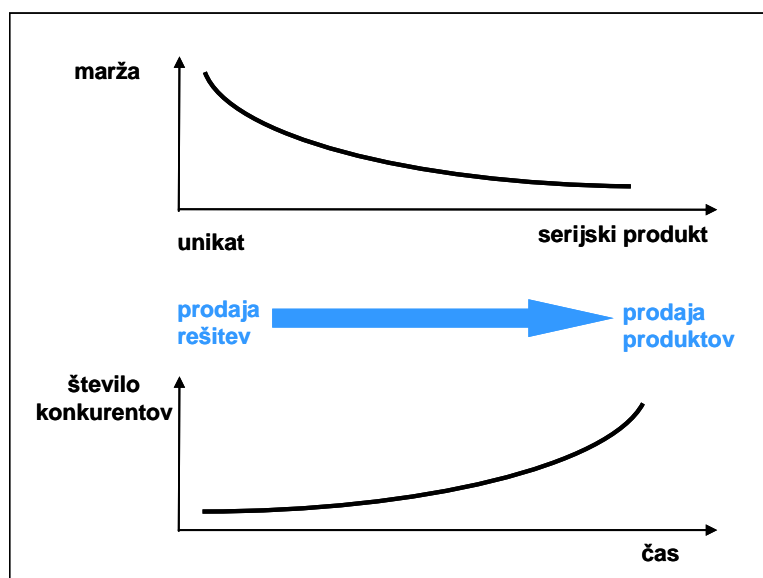
Slika 18: Stroški vpeljave storitve brez pomoči integratorja in s pomočjo integratorja



Vir: Iskratel d.o.o., Interni dokument 1, 2004b, str. 5.

Možnosti dodanih vrednosti in posledično prodajnih marž je več v prodanih storitvah in rešitvah in vedno manj na posameznih produktih. Storitve in rešitve mnogokrat predstavljajo unikatne ponudbe za posamezne kupce na eni strani, v nasprotju s produkti na drugi strani, za katerih konkurenčno ponudbo je zelo pomembna ekonomija obsega. Relacijo unikat – serijski produkt nam prikazuje Slika 19.

Slika 19: Prikaz relacije prodaje rešitev – prodaje produktov



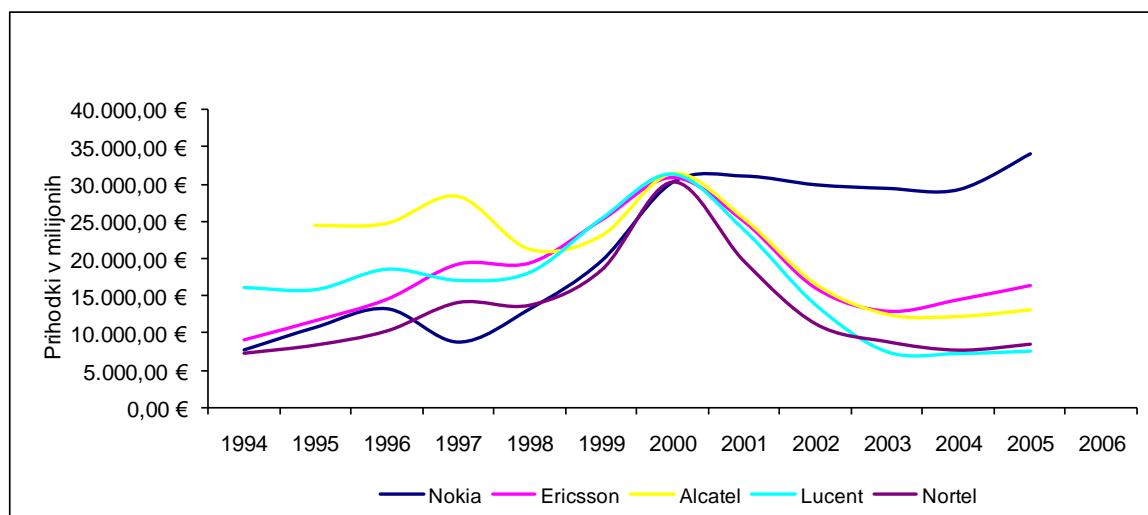
Vir: Iskratel d.o.o., Interni dokument 1, 2004b, str. 8.

Po navedbah raziskovalne hiše Infonetics Research (Infonetics Research, 2007b, str. 15–16) je postalo stanje v telekomunikacijski panogi ponudnikov oziroma operaterjev telekomunikacijskih storitev ciklično s štirimi glavnimi fazami – plato, upad, okrevanje in pa faza novega cikla investicij:

- plato predstavlja zgornjo mejo vseh investicij v telekomunikacijsko opremo. Plato je telekomunikacijska panoga dosegla v letu 2000 z nerazumno visokimi in množičnimi investicijami v gradnjo telekomunikacijskih mrež, ki so povzročile močno neravnotežje med ponudbo in povpraševanjem po telekomunikacijskih storitvah;
- upad, ki je bil prisoten v telekomunikacijski panogi med leti 2000 in 2003. Ta leta so predstavljala veliko finančno krizo za telekomunikacijsko panogo in to predvsem za ponudnike telekomunikacijskih storitev. Mnogo teh podjetij je bilo kupljenih s strani večjih ali pa so bankrotirala, prihajalo je tudi do odprodaj delov podjetij in tako naprej. Vse te poslovne poteze podjetij pa so imele seveda en namen in to je uspešno poslovanje. Velikost naložb podjetij v teh letih je predstavljala zgolj sredstva za vzdrževanje opreme, kar se je odražalo v slabi kvaliteti storitev in pomanjkanju inovacij;
- okrevanje se je začelo v letu 2004. Poslovanje večine podjetij je zopet postajalo uspešno, vlaganja v opremo so se dvignila na normalno raven;
- cikel investicij z začetkom v letu 2005 se pojavi po okrevanju podjetij, ki nastopajo na trgu v manjšem številu (vendar pa nemalokrat združena) bolj poslovno–finančno močna. Vzrok za investicijski cikel tiči tudi v zlitju med informacijsko tehnologijo, mediji, internetom in telekomunikacijami. Večji delež vlaganj predstavljajo vlaganja v programsko opremo, manjši delež pa v strojno opremo.

Cikličnosti stanja ponudnikov telekomunikacijskih storitev se je deloma prenesla tudi na ponudnike telekomunikacijske opreme, kar je, lahko bi rekli, logična posledica, saj so ponudniki telekomunikacijskih storitev neposredni kupci telekomunikacijske opreme. Slika 20 nam prikazuje to stanje za ponudnike telekomunikacijske opreme. Ker sta podjetji Alcatel in Lucent do leta 2006 delovali kot samostojni podjetji, sta na sliki prikazani kot samostojni podjetji.

*Slika 20: Cikličnost prihodkov vodilnih podjetij v panogi*



*Vir: Iskratel d.o.o., Interni dokument 2, 2007b.*

Ta novi cikel investicij ponudnikov telekomunikacijskih storitev bo gnala močna konkurenca, množična dostopnost substitutov in pa velika moč kupcev teh storitev. Ponudniki bodo zato morali ponujati inovativne storitve po konkurenčnih cenah; za takšne konkurenčne nastope bodo morali dobro optimizirati celotno svoje poslovanje.

Poslovni načrti v tem investicijskem ciklu sledijo dvema trendoma: prvič rasti širokopasovnega dostopa in oddaljevanju od tradicionalnih medijev, ter drugič partnerstvom z lastniki vsebin z namenom ponudbe ekskluzivnih vsebin svojim uporabnikom (Infonetics Research, 2007b, str. 17).

Obstaja tudi nevarnost, da bo ta novi cikel investicij vodil do napihovanja novega milnega mehurčka, podobnega »dot-com« mehurčku, ki se je nekaj let nazaj zgodil internetnim podjetjem. Tudi v tem novem ciklu investiranja je mnogo primerov podjetij, ki investirajo po načelu »hitro postani velik in potem razmišljaj, kako boš služil denar«. Prav to načelo ni delovalo pri »dot-com« podjetjih in vprašanje je, ali bo tokrat kaj drugače (Infonetics Research, 2007b, str. 17).

Glavno gonilo za širokopasovna omrežja (tako širokopasovnega dostopa kot tudi širokopasovnega prenosnega omrežja) so multimedijske storitve, ki vključujejo ponudbo TV programov, videa na zahtevo, interaktivne igre, storitve varovanja itd. Ponudniki telekomunikacijskih storitev tako vlagajo v samo opremo, potrebno za ponudbo teh storitev, in pa v vsebino, ki bi jo lahko ponudili svojim uporabnikom. Ponudniki telekomunikacijskih storitev sklepajo nova partnerstva s ponudniki vsebin (Infonetics Research, 2007b, str. 20).

Za lažje razumevanje verjetne migracijske poti proti IP in NGN omrežjem je potrebno pogledati trenutno stanje razvoja informacijsko-komunikacijske strukture. Razvite države, katere imajo večino vseh svetovnih fiksnih in širokopasovnih linij, bodo verjetno migrirale k fiksnim NGN dostopovnim omrežjem in ne k brezžičnim, ker bodo nadgrajevale obstoječe linije fiksne telefonije in linije kabelske televizije. Brezžični dostop bo v razvitih državah prišel v poštev, kjer bodo uporabniki iskali neprekinjeno povezavo in pokritost z NGN omrežji; fiksno NGN omrežje, ko bodo doma in na delovnem mestu, ter mobilno, ko bodo na poti (International Telecommunication Union, 2007, str. 9).

Medtem ko dostop IKT še vedno raste, se države vedno bolj osredotočajo na izboljšanje uporabe širokopasovnega dostopa. Širokopasovni dostop je nujnost za razvoj informacijske družbe. Širokopasovne storitve imajo potencial za ustvarjanje ekonomskih priložnosti in izboljšanja življenja. Pravzaprav je nekaj aplikacij, ki imajo močan vpliv na ljudi in posel, močno povezanih z razširjenostjo širokopasovnega dostopa (International Telecommunication Union, 2007, str. 10).

Tradicionalni telekomi se soočajo z zunanji spremembami že od vala privatizacij in deregulacij, ki so se začele sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja. Regulativne spremembe, povpraševanje potrošnikov, tehnološki razvoj in internet so močno vplivali na okolje tradicionalnih telekomov, ki jih je prisililo k velikim spremembam znotraj njih samih. Potrebe po spremembah so najbolj evidentne na področju novih tehnologij in pri storitvah.

Današnje okolje tradicionalnih telekomov zaznamujejo sledeče značilnosti (Burstyn, 2008, str. 6–7):

- Tradicionalni telekomi kot skupina so vsaj začeli preoblikovati svoje interne procese z namenom postati bolj konkurenčni v okolju NGN storitev. Vodstva tradicionalnih

telekomov so po njihovem mnenju zavezana v vlaganja v NGN tehnologije in notranjo infrastrukturo podjetij.

- Prve NGN storitve tradicionalnih telekomov niso prav inovativne, vendar odražajo osnovno spoznanje, da se je okolje spremenilo.
- Kljub temu, da je začetni fokus trženja NGN storitev predvsem usmerjen na zasebne uporabnike, bodo podjetja ostala tista, ki prinašajo večino prihodkov telekomom. Prihodke bodo prinašale NGN storitve, ki bodo naslovljene na naraščajoče število tistih zaposlenih, ki delajo na različnih lokacijah (so mobilni) in uporabljajo za svoje delo različno IKT opremo.
- Kaže, da se tradicionalni telekomi bolj osredotočajo na investicije v aplikacije in manj na transport, kateri je v preteklosti predstavljal večino njihove ponudbe. Spoznali so, da bodo konkurenčne prednosti dosegli z naložbami v strežnike, ki nudijo vsebine, gostovanje, podatkovne centre, strokovne profesionalne storitve, ...
- Tradicionalni telekomi morajo ustvariti partnerske ekosisteme, ki jim bodo omogočali snovanje NGN storitev. Vertikalne integrirane strukture telekomov v preteklosti danes zamenjujejo mrežni ekosistemi, ki jih sestavljajo uporabniki NGN storitev, proizvajalci strojne opreme, razvijalci programske opreme, ponudniki aplikacij, ustvarjalci vsebin in druga podjetja.
- Za telekome današnja situacija ni rožnata in verjetno še nekaj časa ne bo. Današnje tržno okolje je nestabilno tako po številu kupcev kot po cenah. Večina kupcev išče neke vrste telekomunikacijskih storitev in vsi pričakujejo cenovne pakete z več storitvami za manj denarja.
- Vprašanje, ali se bo tradicionalnim operaterjem uspelo dovolj hitro preoblikovati, da se bodo ubranili novih tekmecev, ostaja odprto. Podjetja kot Google, Microsoft in nekateri večji ponudniki IT že vstopajo na trge telekomov; zato se bodo telekomi morali hitro prilagoditi z novimi strategijami tudi vključno s širjenjem partnerstev z novimi konkurenti z namenom ponuditi NGN storitve.
- Tradicionalni telekomi menjajo svoja vodstva z osupljivim tempom. Šest od desetih anketiranih direktorjev telekomov je svojo vlogo direktorja opravljalo manj kot eno leto.
- Finančne negotovosti nedvomno negativno vplivajo na telekome, da bi resnično dobro uresničili preoblikovalne programe. Vodstva telekomov so bolj fokusirana na kratkoročna finančna in poslovna vprašanja kot pa na dolgoročne cilje.

### 3.2.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge

Za ocenjevanje privlačnosti telekomunikacijske panoge je uporabljen Porterjev model privlačnosti posamezne panoge, ki dobro opisuje strukturo panoge iz tržnega vidika.

Porterjev model privlačnosti panoge nam prikazuje določeno panogo, v kateri so že obstoječi konkurenčni ponudniki storitev in ostali štirje dejavniki: potencialni novi konkurenti, kupci, dobavitelji in substituti. Na samo konkurenčnost in stanje panoge vpliva torej vseh pet dejavnikov. Posamezne dejavnike v Porterjevem modelu za primer telekomunikacijske panoge razvrstimo v:

- obstoječe konkurente v panogi; to so ponudniki telekomunikacijske opreme. Za te se je sam trg bistveno spremenil tako zaradi spremembe strukture (na kvantitativnem in kvalitativnem nivoju) njihovih kupcev, zmanjšanih vstopnih ovir potencialnih novih konkurentov in povečanja števila substitutov. Kupce predstavljajo tako bivši



nacionalni operaterji in novi alternativni operaterji. Novi potencialni konkurenti imajo zaradi tehnološkega razvoje te panoge bistveno nižje vstopne ovire v panogo in mnogi med njimi predstavljajo že novo dodatno konkurenco. Sam tehnološki razvoj panoge je povzročil tudi pojavljanje vedno novih substitutov;

- potencialne nove konkurente; njihovo število je v zadnjih letih občutno naraslo, nekateri od njih so že postali novopečeni konkurenti znotraj te panoge. Naraslo število potencialnih konkurentov gre pripisovati predvsem tehnološkem razvoju telekomunikacijske panoge in zlitju te panoge skupaj z računalniško panogo v informacijsko tehnološko panogo. Svoj delež je prispevala deregulacija telekomunikacijskih storitev, ki jih opravljajo telekomunikacijski operaterji; s tem so se pojavili novi operaterji, s katerimi je bilo potrebno na novo navezati poslovne in tako tudi tržne odnose s strani ponudnikov telekomunikacijske opreme. Tako so novi konkurenti dobili dobre priložnosti za prodajne uspehe in svojo uveljavitev;
- substitute; vzrok za njihov občuten porast tiči v tehnološkem razvoju telekomunikacijske panoge, ki je že zelo dobro zlita z računalniško panogo in kot taka pušča vedno večje in številčnejše možnosti za porajanje novih substitutov v smislu novih produktov, storitev in rešitev, ki dejansko nemalokrat predstavljajo boljše alternativo že obstoječim ter uveljavljenim rešitvam in produktom;
- kupce; to skupino predstavljajo operaterji oziroma ponudniki telekomunikacijskih storitev. Trg teh ponudnikov večinoma ni več reguliran s strani posameznih držav. Zato se je povečalo število ponudnikov oziroma operaterjev. Večina novonastalih operaterjev tako začenja od samega začetka, to je od postavitve svojega omrežja in infrastrukture naprej, ki tako predstavljajo kupce celotnih telekomunikacijskih rešitev. Po drugi strani pa že obstoječi, to je večinoma bivši nacionalni operaterji, predstavljajo kupce, ki posodablajo svojo infrastrukturo in tudi iščejo nove rešitve za trženje novih storitev;
- dobavitelje; so skupina, ki dobavlja strojno in programsko opremo ponudnikom telekomunikacijske opreme. Meja, s čim dobavitelji oskrbujejo svoje stranke – ponudnike telekomunikacijske opreme, razumljivo ni ostro določena. Dobavitelji tako po eni strani lahko dobavljajo le posamezne elektronske elemente, sklope in tako naprej; predstavljajo pa lahko tudi »podizvajalce« ponudnikov telekomunikacijske opreme ali tudi delne integratorje celotne telekomunikacijske rešitve za operaterja. Lahko rečemo, da je prav to prepleteno sodelovanje med dobavitelji in kupci (ponudniki telekomunikacijske opreme) oziroma konkurenti v panogi sprememba, ki so jo prinesla zadnja leta.

Telekomunikacijski operaterji predstavljajo napram ponudnikom telekomunikacijskih sistemov in rešitev močne pogajalske partnerje. Vzrok njihove močne pogajalske pozicije tiči tudi v tem, da so koncentrirani in nemalokrat predstavljajo edinega možnega kupca na določenem geografskem področju. Vsak zase predstavljajo kupca s svojimi lastnimi potrebami in zahtevami, ki zato od ponudnikov telekomunikacijske opreme zahtevajo določene prilagoditve ponujene opreme, ki večkrat obsegajo znatne specifične prilagoditve. Za ponudnika telekomunikacijske opreme predstavlja bistveno prednost dejstvo, če ima operater, potencialni kupec, že inštalirano opremo od tega ponudnika, kar zagotavlja mnogo boljše kompatibilnost med že inštalirano opremo in na novo kupljeno opremo.

Trg dobaviteljev telekomunikacijske opreme je dober primer medorganizacijskega trga, ki se kot tak razlikuje od potrošniških trgov po sledečih značilnostih (Mahin, 1991, str. 22):

- medorganizacijski trgi so bolj heterogeni tako v smislu velikosti in številčnosti poslov kot tudi v vrsti odjemalcev. Prav tako so ti medorganizacijski trgi običajno krajevno zgoščeni za razliko od potrošniških trgov, kateri so bistveno bolj razpršeni. Podobno velja za zgoščenost nakupov na medorganizacijskih trgih: 20 % odjemalcev predstavlja 80 % vseh poslov;
- proizvodi na medorganizacijskih trgih so kompleksnejši in bolj prilagojeni posameznemu odjemalcu kot pa na potrošniških trgih. Zaradi kompleksnosti in specifičnosti proizvodov odjemalci na medorganizacijskih trgih praviloma sodelujejo pri snovanju in razvoju proizvodov dobaviteljev;
- organizacije na medorganizacijskih trgih kupujejo zaradi lastnih potreb in potreb svojih odjemalcev, potrošniki na potrošniških trgih pa kupujejo zaradi zadovoljitve osebnih potreb;
- proces nabavljanja na medorganizacijskih trgih obsega več stopenj in je tudi bolj kompleksen. V nabavljanju na medorganizacijskih trgih sodeluje več udeležencev iz organizacije, kateri imajo specializirana znanja iz posameznih področij.

Ker poteka trženje na medorganizacijskem trgu praviloma v omejeni konkurenci, vpliva na določanje cene in drugih pogojev tudi razmerje moči dobavitelja in odjemalca; močnejši si mnogokrat vzame korist na račun šibkejšega. Zato je pametno, da si podjetje išče približno enakopravne tržne partnerje. V enostavnem potrošnem trženju je cena najpomembnejša sestavina tržne ponudbe za izdelke; v zahtevnejšem trženju, zlasti trženju drugim podjetjem, pa sta na prvem mestu kakovost in uporabnost proizvoda (Tavčar, 2001, str. 101).

Tabela 4 prikazuje mojo sumarno oceno privlačnosti telekomunikacijske panoge. Srednja privlačnost je skupno povprečje ocen telekomunikacijske panoge.

*Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge*

Določljivke privlačnosti	Privlačnost panoge		
	Nizka privlačnost	Srednja privlačnost	Visoka privlačnost
Ovire za vstop		X	
Pogajalska moč kupca	X		
Pogajalska moč dobaviteljev			X
Razpoložljivost substitutov		X	
Rivalstvo med konkurenti	X		
<b>Skupna ocena</b>		<b>X</b>	

### 3.3 Analiza konkurence in predvidevanje prodaje

#### 3.3.1 Analiza konkurence

To poglavje zajema kratek pregled največjih ponudnikov telekomunikacijske opreme. To so vodilna podjetja v tej panogi in predstavljajo vlogo tržnih vodij na trgu ponudnikov telekomunikacijske opreme.

Število teh podjetij je manjše kot pred leti zaradi združevanj (na primer Alcatel-Lucent, Nokia Siemens Networks) in prevzemov (na primer Ericsson kupil telekomunikacijski del

Marconija). Ta trend koncentracije podjetij se dogaja zaradi optimizacije poslovanja, sinergij, zniževanja stroškov in posledično bodočega dobičkonosnega poslovanja.

Vendar pa zaenkrat še nobena od teh združitvev ne daje pričakovanih rezultatov. Nokia Siemens Networks še vedno posluje z izgubo (čeprav manjšo od pričakovane), Alcatel-Lucent deluje s pozitivno ničlo, Ericsson pa ima manjše prihodke od načrtovanih in posledično upad dobička (Kharif, 2007).

Predstavljeni podjetja so po velikosti prihodkov in po številu zaposlenih bistveno večja (tudi za faktor 100) od podjetja Iskratel. Kljub temu pa se Iskratel srečuje z njimi na trgu tudi kot z direktnimi konkurenti. Vseeno pa velja dejstvo, da je tržna vloga podjetja Iskratel v relaciji do teh podjetij vloga sledilca, zapolnjevalca vrzeli in pa po mnenju nekaterih anketiranih (Korošec, 2007) tudi tržnega izzivalca.

Poglavje obravnava šest podjetij:

- Alcatel-Lucent; je francosko – ameriško podjetje, združeno leta 2006. Z združitvijo je podjetje razširilo svoje matične trge; Alcatel je imel velik delež na evropskem, Lucent pa na ameriškem trgu;
- Ericsson; je podjetje s sedežem na Švedskem, ki je sicer znano bolj po ponudbi telekomunikacijske opreme za mobilno telefonijo, ki tudi predstavlja še vedno največji delež prihodkov tega podjetja. Vendar to podjetje deluje tudi na drugih preostalih segmentih telekomunikacijske panoge in ima v svoji ponudbi večji del produktov ostale telekomunikacijske opreme;
- Huawei; ki je kitajsko podjetje s komaj dvajsetletno tradicijo. Podjetje je malodane čez noč postalo trn v peti zahodni podjetjem in doobro pretreslo tržne razmere v panogi;
- Nortel; je kanadsko podjetje, katerega največji trg so ZDA. Nortel je portfeljno močno usmerjen v NGN tehnologije, kjer ima v nekaterih segmentih tudi vodilno pozicijo. Zadnja leta posluje z izgubo; izvaja radikalno poslovno in finančno prestrukturiranje;
- Nokia Siemens Networks (NSN); v letu 2007 združeno podjetje iz podjetij Nokia Networks Business Group in Siemens Communications. V tem združenem podjetju je Nokiino podjetje prispevalo predvsem ponudbo opreme za mobilno telefonijo Siemensovo podjetje pa oboje – produkte za mobilno in fiksno telefonijo z močnim poudarkom na fiksni telefoniji;
- ZTE; je drugo kitajsko podjetje poleg Huaweija, ki ga omenjamo v tem poglavju. Tako kot Huawei ima relativno kratko zgodovino poslovanja in za razliko od svojega kitajskega tekmeca še ni v večji meri prisoten onstran meja Kitajske.

### 3.3.1.1 Alcatel-Lucent

Podjetje Alcatel-Lucent je začelo s svojim delovanjem konec leta 2006. Nastalo je z združitvijo dveh telekomunikacijskih podjetij: francoskega Alcatela in ameriškega Lucenta.

Strategija Alcatela je bila: prinesiti telekomunikacijske tehnologije razširjeni bazi strank in ponuditi storitve z dodano vrednostjo. Lucent pa je svojo prihodnost videl v ponudbi programske opreme in storitev (medtem ko bo strojna oprema postajala vse bolj generična in interoperabilna). Združeno podjetje Alcatel-Lucent bo tako na osnovi močnega

produktnega asortimana zagotavljalo storitve z visoko dodano vrednostjo razširjeni bazi strank.

Po navedbi letnega poročila (Alcatel-Lucent, 2007, str. 3) je: »vizija podjetja v obogatitvi kvalitete življenja ljudi v načinu, kako svet komunicira. Alcatel-Lucent ponuja storitve, ki omogočajo ponudnikom storitev, podjetjem in vladam sveta, zagotavljati glasovne, podatkovne in video komunikacijske storitve končnim uporabnikom. Kot vodja v fiksni, mobilni telefoniji in konvergenčnem širokopasovnem dostopu, tehnologijah IP za operaterje in podjetja, aplikacijah in storitvah, Alcatel-Lucent ponuja celotne rešitve, ki omogočajo učinkovite komunikacijske storitve za uporabnike na domu, v službi in mobilne uporabnike. S svojim delovanjem v več kot 130 deželah je Alcatel-Lucent lokalni partner z globalnim dostopom. Podjetje ima najbolj izkušen tim za globalne storitve v telekomunikacijskem poslu in eno največjih raziskovalnih, tehnoloških in inovacijskih organizacij v panogi.«

Združeno podjetje je (Alcatel-Lucent, 2011, str. 40, 165):

- leta 2010 imelo za 16 milijard EUR prihodkov;
- leta 2010 imelo skoraj 80.000 zaposlenih.

Alcatel-Lucent ima široko in veliko bazo strank v fiksni telefoniji, ki se je z združitvijo povečala zaradi večje geografske pokritosti trgov združenega podjetja. Produkte podjetja Alcatel-Lucent uporablja preko 50 telekom operaterjev iz 15 različnih držav in sicer tako tehnologijo klasične telefonije kot tudi NGN tehnologijo. Podjetje pričakuje veliko povečanje prodaje na novonastajajočih trgih NGN tehnologije, kot so Kitajska, Združene države, Evropa in pa Latinska Amerika.

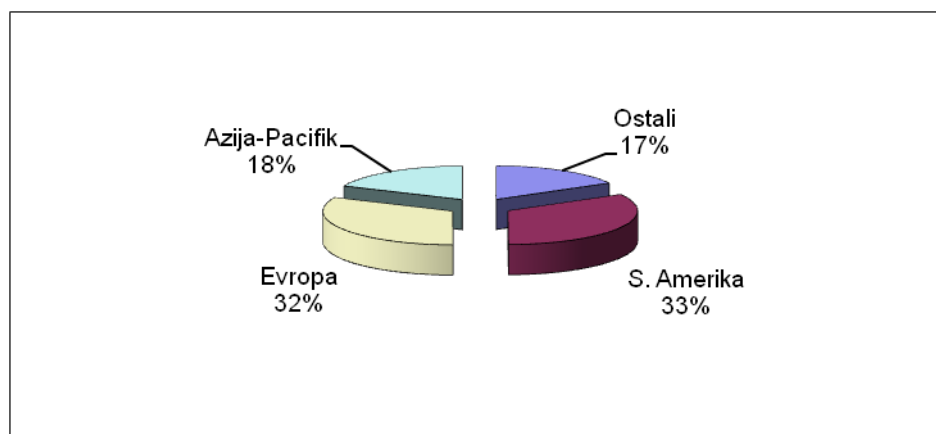
Alcatel-Lucent ima v svojem produktnem portfoliju zajet celoten asortiman telekomunikacijskih tehnologij: dostop, kontrolni nivo in pa transportni nivo. Podjetje veliko investira v raziskave in razvoj, kjer ima 23.000 zaposlenih.

Podjetje je razdeljeno na tri poslovne segmente, ki pokrivajo različne stranke na telekomunikacijskem trgu: omrežja, aplikacije in storitve. Največ zaposlenih je v segmentu storitev – skoraj 39.000, sledijo omrežja z 28.500 zaposlenimi in aplikacije z dobrih 11.000 zaposlenimi (Alcatel-Lucent, 2011, str. 40).

Združitev Alcatela in Lucenta je prinesla tudi nekaj novih problemov, lahko rečemo – običajnih združitvenih problemov. Združen produktni asortiman ni dokončno določen, v nekaterih produktnih segmentih se prekriva oziroma podvaja. Podjetji sta imela tudi različne strategije do svojih partnerjev, logično je, da bo partnerska politika v združenem podjetju lahko le ena.

Slika 21 nam prikazuje geografsko strukturo prodaje podjetja Alcatel-Lucent v letu 2010. Celotna prodaja podjetja leta 2010 je obsegala 16 milijard EUR.

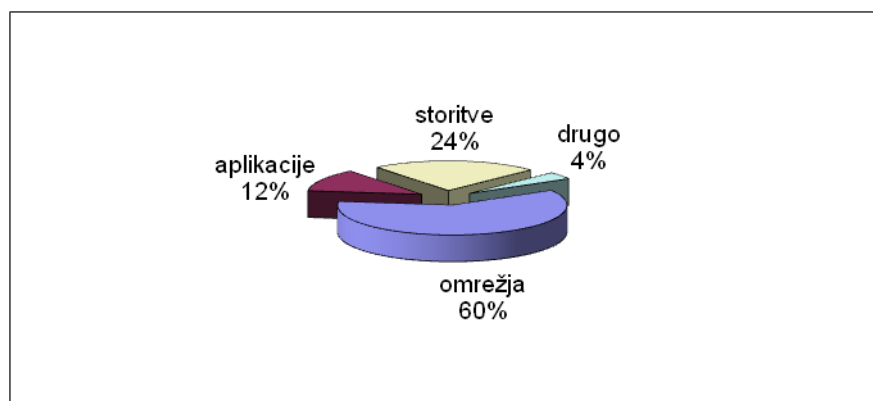
Slika 21: Geografski prikaz strukture prodaje podjetja Alcatel-Lucent za leto 2010



Vir: Alcatel-Lucent, Alcatel-Lucent 2010 Annual report on form 20-F, 2011, str. 51.

Strukturo prodaje po posameznih produktih segmentih podjetja prikazuje Slika 22. Skupina za omrežja pokriva glavnino produktov za operaterje fiksnih in mobilnih NGN telekomunikacij ter NGN telekomunikacij za podjetja: za dostopni, prenosni in kontrolni nivo in multimedijske rešitve. Skupina za aplikacije pokriva programsko opremo za omrežja operaterjev fiksnih in mobilnih NGN telekomunikacij ter NGN telekomunikacij za podjetja. Skupina za storitve pa pokriva celotne rešitve NGN omrežij preko celotnega življenjskega cikla teh omrežij (od načrtovanja, svetovanja, do postavitve, administracije in vzdrževanja) (Alcatel-Lucent, 2011, str. 5–7).

Slika 22: Prikaz deležev prodaje podjetja Alcatel-Lucent po posameznih segmentih produktov za leto 2010



Vir: Alcatel-Lucent, Alcatel-Lucent 2010 Annual report on form 20-F, 2011, str. 54.

### 3.3.1.2 Ericsson

Začetki podjetja Ericsson segajo v leto 1876, ko ga je ustanovil Lars Magnus Ericsson kot majhen servis telegrafov. Danes je Ericsson vodilni proizvajalec telekomunikacijske opreme in z njo povezanimi storitvami za ponudnike fiksnih in mobilnih omrežij po celem svetu. S svojo opremo je prisoten v več kot 1.000 omrežjih v preko 175 državah sveta (Ericsson, 2007, str. 118).

Vizija podjetja Ericsson je »biti prva sila v celotnem komunikacijskem svetu; kjer vsi ljudje lahko uporabljajo govor, podatke, slike in video za izmenjavo idej in informacij kadarkoli in kjerkoli to želijo« (Ericsson, 2009, str. ii).

Strategija podjetja Ericsson (2007, str. 118) je biti prednostni poslovni partner svojim strankam in to prvenstveno vodilnim svetovnim operaterjem omrežij. Za uresničevanje te strategije si podjetje prizadeva biti tržni in tehnološki vodja s ponudbo superiornih celotnih rešitev, ki so povezane z omrežno infrastrukturo, upravljanjem omrežij in ostalo ponudbo storitev. Tri strateške usmeritve podjetja Ericsson:

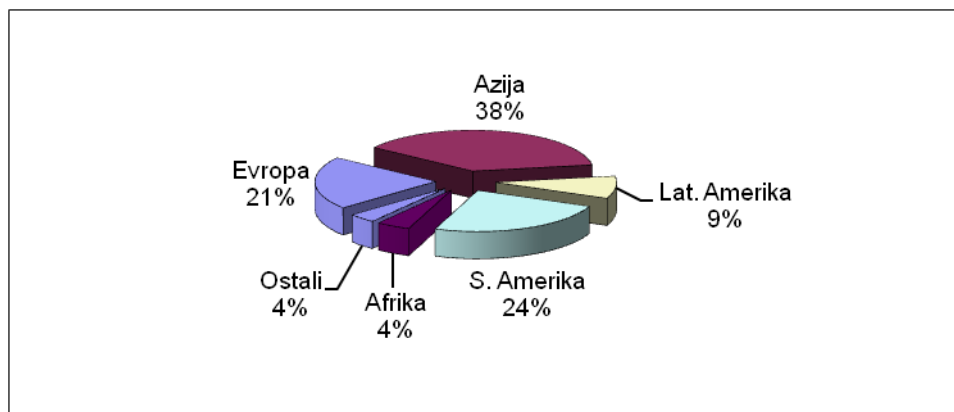
- neprekosljivost v omrežni infrastrukturi;
- širitev na področju storitev;
- utrditi položaj na področju multimedijskih rešitev.

Podjetje Ericsson je v letu 2010 (Ericsson, 2011, str. 10, 19, 42):

- imelo za 22,6 milijard EUR prihodkov;
- 90.000 zaposlenih, od tega 45.000 v oddelku globalnih storitev.

Ericsson ima veliko inštalirano bazo svojih produktov (Slika 23) po celi Evropi in drugih mednarodnih trgih. V EMEA regiji je tretji največji ponudnik produktov klasične telefonije (za Alcatel-Lucentom in Nokia Siemens Networks). Kljub temu pa ima še vedno (pre)majhen delež svojih rešitev za fiksno telefonijo na tržišču Severne Amerike.

*Slika 23: Geografski prikaz prodajnih deležev podjetja Ericsson za leto 2010*



*Vir: Ericsson, Ericsson Form 20-F 2010, 2011, str. 27.*

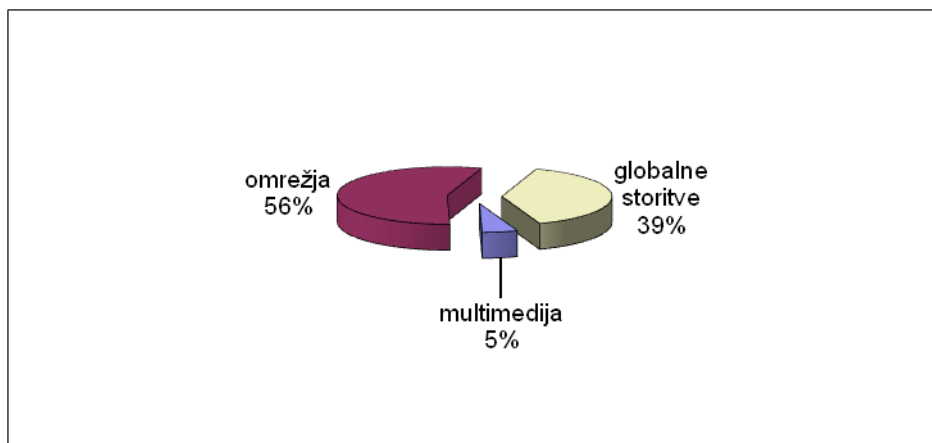
S številnimi prevzemi je Ericsson dosegel zunanjo rast v smislu ponudbe produktov, storitev in rešitev. Tako lahko ponudi kupcu celovite rešitve na ključ iz svojega lastnega portfolija. Še vedno pa je ime Ericsson povezano zlasti s ponudnikom brezžične telefonije, kar lahko predstavlja oviro pri osvajanju trga fiksne telefonije.

Ericssonova storitvena organizacija in organizacija za podporo je ena največjih v tej branži (Nokia Siemens Networks, 2007).

Slika 24 nam prikazuje deleže prodaje podjetja Ericsson glede na produktne segmente, kjer je razvidno, da glavni delež prodaje predstavlja segment omrežij, sledita mu pa

segment globalnih storitev in pa multimedija. V segmentu omrežij predstavljajo omrežja za mobilno telefonijo še vedno prevladujoč večinski delež.

Slika 24: Prikaz prodaje podjetja Ericsson po posameznih produktih segmentih za leto 2010



Vir: Ericsson, Ericsson Form 20-F 2010, 2011, str. 27.

Segment multimedije predstavlja zaključene rešitve na področju multimedije, to je: storitve, bazirajoče na IP (IPTV, ...), integracija le-teh v poslovne modele in na koncu tudi storitve zaračunavanja oziroma plačila multimedijskih storitev.

Segment globalnih storitev predstavlja:

- storitve upravljanja tako mobilnih kot tudi fiksnih omrežij;
- storitve sistemske integracije, ki predstavljajo integracijo opreme različnih proizvajalcev in pa tudi načrtovanje in integracijo novih rešitev;
- svetovanje in izobraževanje kot podpora in pomoč vedno novejšim, kompleksnejšim in tehnološko zahtevnejšim produktom in rešitvam;
- podporo strankam, kar v bistvu predstavlja servisno organizacijo.

### 3.3.1.3 Huawei

Podjetje Huawei je bilo ustanovljeno leta 1988. V manj kot 20 letih mu je uspelo radikalno spremeniti segment telekomunikacijske opreme. Zaradi rastočega kitajskega telekomunikacijskega trga, cenениh dobaviteljev in cenene inženirske delovne sile je hitro ujel renomirane zahodne ponudnike telekomunikacijske opreme tako v fiksnih kot tudi brezžičnih telekomunikacijah. Močno je pretresel temelje tega trga in postal glavni vzrok za združevanja ponudnikov telekomunikacijske opreme, ki smo jim priča zadnja leta. Ključ do rasti podjetja Huawei v zadnjih letih je bila širitev podjetja izven Kitajske, ki se je začela leta 1996. Velja omeniti rast prodaje v zadnjih letih; in sicer je bila vrednost le te leta 2002 1,97 milijarde EUR, leta 2005 pa že 6 milijard EUR (Clavenna, 2006, str. 11).

Vizija podjetja Huawei je »obogatiti življenje s pomočjo komunikacij«<sup>3</sup>. Svoje poslanstvo podjetje Huawei deklarira kot fokusiranje na tržne izzive in potrebe strank z dobavljanjem odličnih rešitev in storitev komunikacijskih omrežij z namenom ustvarjati največje vrednosti za stranke (Huawei Vision and Mission, 2010).

Strategija podjetja Huawei, ki je osredotočena na stranko, zajema (Huawei Vision and Mission, 2010):

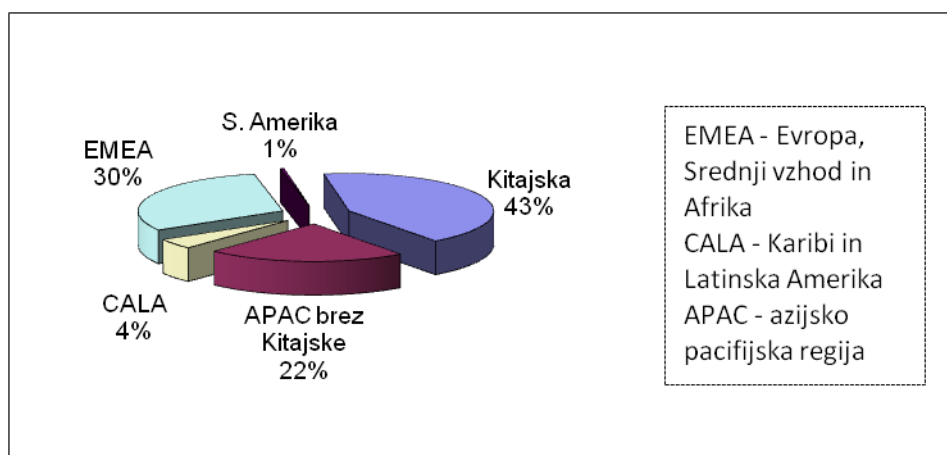
- skrb za stranke podjetja je temeljna sila razvoja podjetja in edini vzrok za obstoj podjetja;
- visoka kvaliteta, odlične storitve, nizki operativni stroški ter doseganje zahtev strank in s tem povečevati njihovo konkurenčnost in profitabilnost;
- izvajati kontinuirano spreminjanje ravnanja z namenom doseči učinkovito na procesih temelječo organizacijo podjetja, kar zagotavlja visoko kakovost dobave;
- razvijati se skupaj z drugimi subjekti v panogi, tako s konkurenti kot partnerji, z namenom skupnega kreiranja koristnega okolja in deliti koristi verige vrednosti.

Podjetje Huawei je v letu 2010 (Huawei, 2011, str. 2, 8, 24):

- imelo za 21,6 milijard EUR prihodkov;
- 110.000 zaposlenih, od tega jih je 46 % delalo v razvoju.

Huawei je ključni dobavitelj na kitajskem trgu, kljub temu pa predstavlja slabih 60 % njegove prodaje trg zunaj Kitajske (Slika 25); v letu 2010 je delež prodaje izven Kitajske znašal že 65 %. Za osvajanje trga ubira strategijo nizkih cen (tudi na račun manjše ponudbe predvsem dodatnih storitev v svoji opremi), kjer je skoraj nepremagljiv. Vendar pa poleg nizkih cen pogosto ne ponuja jasnih pogojev in določb, s čimer skriva dodatne stroške, ki jih mora kupec na koncu tudi plačati. Manjkajo mu tudi reference izpeljanih projektov, kar je delno tudi posledica relativno kratke prisotnosti na trgu. Relativno pozno je začel s ponudbo storitev, sedaj storitve predstavlja sektor globalnih storitev.

Slika 25: Geografski prikaz prodajnih deležev podjetja Huawei za leto 2005



Vir: Siemens, Huawei Strategy 2006, 2006.

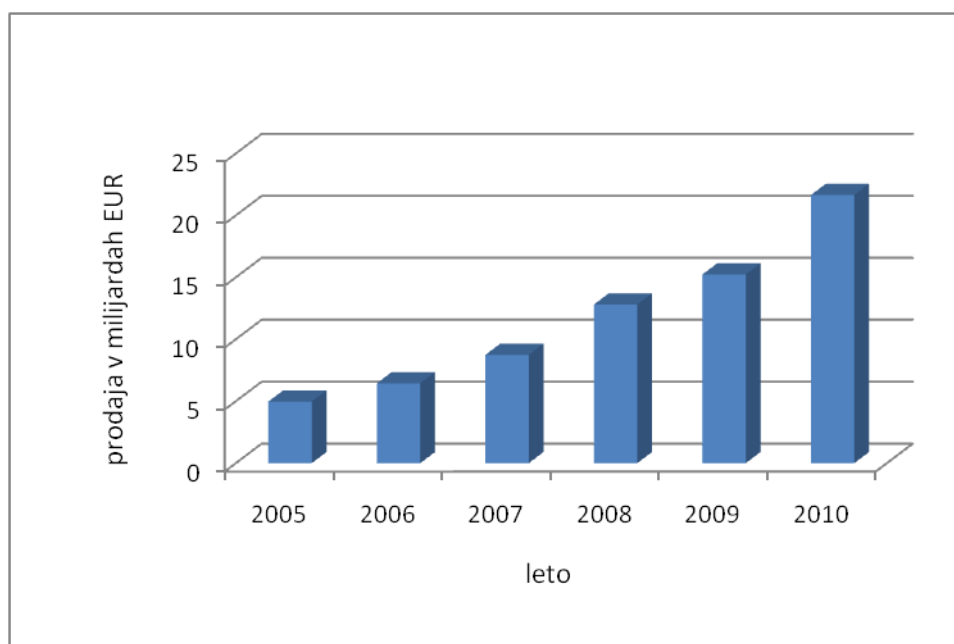
<sup>3</sup> Vizija podjetja Huawei se ne ujema s strokovno definicijo vizije podjetja, ki naj bi odgovorila, kaj hoče podjetje postati, oziroma kakšno naj bi bilo podjetje v prihodnosti.



Huawei dobro razume potrebe ponudnikov telekomunikacijskih storitev, kar demonstrira njegovo zmanjševanje kompleksnosti in povečevanje kapacitet omrežij ponudnikov telekomunikacijskih storitev in dobavo novih aplikacij (Nokia Siemens Networks, 2007).

Slika 26 prikazuje prodajo podjetja Huawei od leta 2005 do leta 2010. Kot je razvidno iz slike, prodaja podjetja vsako leto močno narašča. Večinski delež (slabih 60 % ali več) te prodaje predstavlja prodaja izven meja Kitajske.

*Slika 26: Prikaz vrednosti prodaje (v milijardah EUR) podjetja Huawei v letih 2005–2010*



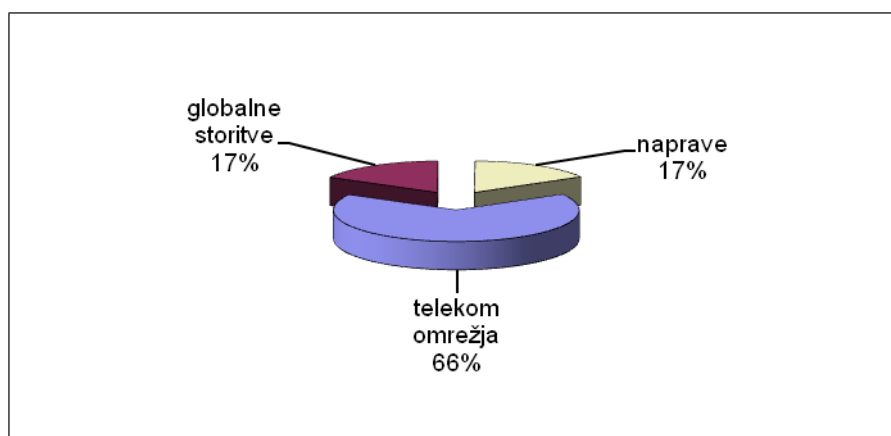
*Vir: Huawei, Huawei Annual report 2009, 2010, str. 4; Huawei, Huawei Annual report 2010, 2011, str. 4.*

Huawei postaja od leta v leto bolj internacionaliziran; produkti in rešitve tega podjetja so prisotni v več kot 100 državah sveta in skupaj jih uporablja preko ena milijarda uporabnikov. Podjetje Huawei ima po svetu odprtih že več kot 100 podružnic (Huawei Global operations, 2010).

S svojim pohodom izven meja Kitajske (predvsem na Zahod) pa se Huawei vedno bolj srečuje s stroški (predvsem dela), ki so prisotni izven meja Kitajske in ki so praviloma precej višji od kitajskih. Tako ima podjetje vedno večje probleme kako voditi strategijo nizkih cen in pri tem tudi dobičkonosno poslovati.

Slika 27 prikazuje deleže prodaje podjetja Huawei po treh glavnih produktnih segmentih. Ti trije segmenti so: telekom omrežja, globalne storitve in pa naprave. Segment telekom omrežja pokriva celotno področje produktov in rešitev za telekom operaterje. Segment globalne storitve zajema storitve systemske integracije, storitve na področju varnosti in upravljanja sistemov ter storitve izobraževanja. Segment naprav pokriva področje video rešitev, mobilnih telefonov, mobilnih naprav s širokopasovnim dostopom (na primer tablični računalniki), telekomunikacijske opreme za domačo uporabo.

Slika 27: Prikaz deležev prodaje podjetja Huawei po posameznih produktnih segmentih za leto 2010



Vir: Huawei, Huawei Annual report 2010, 2011, str. 9.

#### 3.3.1.4 Nortel

Nortel je prepoznan vodja pri dobavi komunikacijskih možnosti strankam, ki uresničujejo vizijo poenostavljenega poslovanja (angl. *Business Made Simple*). Podjetje Nortel z NGN tehnologijami za operaterje in poslovne uporabnike podpira tako multimedijo kot tudi kritične–poslovne aplikacije. Tehnologije, ki jih uporablja podjetje Nortel, so razvite z namenom odpravljanja današnjih ovir učinkovitosti, hitrosti in kvaliteti in sicer z poenostavljanjem omrežij in priključevanjem uporabnikov k informacijam, ki jih potrebujejo in ko jih potrebujejo (Nortel, 2007, str. 2).

Nortel je globalni dobavitelj (prisoten v 150 državah sveta) mrežnih rešitev tako za ponudnike storitev in operaterje kot tudi poslovne uporabnike. Mrežne rešitve vsebujejo strojno in programsko opremo ter storitve, ki so razvite z namenom zmanjšanja kompleksnosti, povečanja učinkovitosti in produktivnosti poslovanja strank podjetja (Nortel, 2007, str. 58).

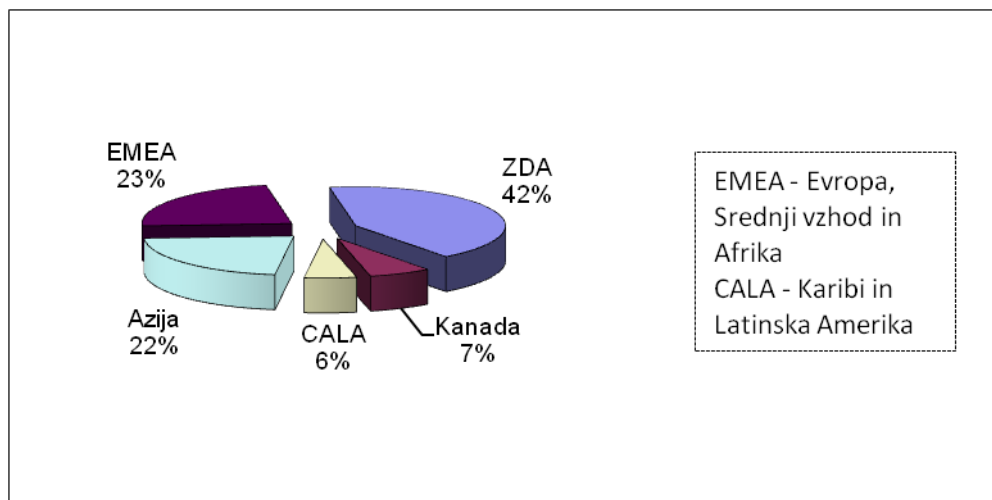
Poslanstvo podjetja Nortel je »poenostavljeno poslovanje«. Poslanstvo podjetje dosega z ustvarjanjem visoko učinkovitega podjetja, katerega gonilo so usposobljeni zaposleni, ki strastno skrbijo za zadovoljne stranke in poslovne rezultate. Osnova tega poslanstva je zaveza podjetja in zaposlenih za razvoj inovativne tehnologije za reševanje problemov in ustvarjanje priložnosti za stranke podjetja (Nortel, 2007, str. 4).

Podjetje Nortel je v letu 2008 (Nortel, 2009, str. 9):

- imelo za 5,3 milijard EUR prihodkov;
- imelo 30.000 zaposlenih.

Slika 28 prikazuje prodajne deleže po geografskih področjih za leto 2008. Večinski delež prodaje podjetja predstavlja prodaja v Severni Ameriki, kar je pričakovano, glede na to, da ima podjetje sedež v Kanadi.

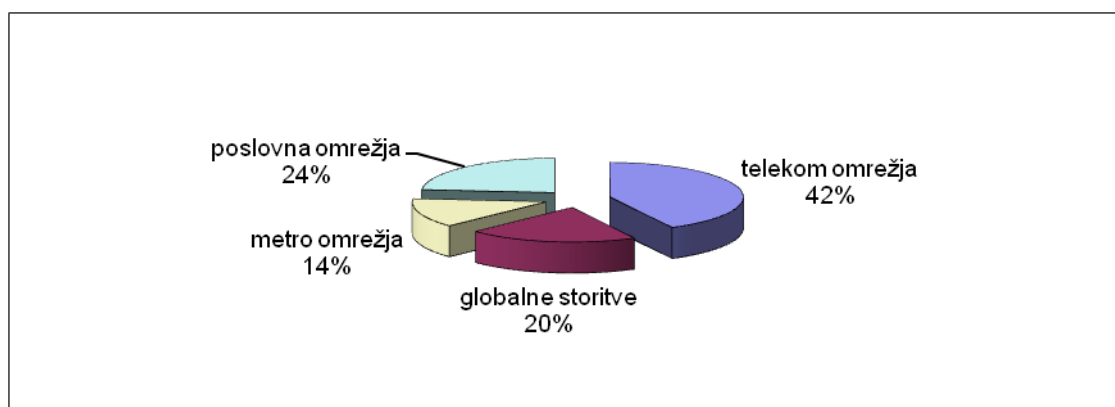
Slika 28: Geografski prikaz prodajnih deležev podjetja Nortel za leto 2008



Vir: Nortel, *Nortel audited consolidated Financial statements for the year ended December 31 2008, 2009, str. 11.*

Slika 29 prikazuje prodajo podjetja po posameznih produktih segmentih za leto 2008. Glavnino telekom omrežij podjetja predstavljajo rešitve in produkti za operaterje mobilnih omrežij. Le desetina teh prihodkov gre na račun operaterjev fiksni omrežij (klasična in NGN omrežja). Večinski delež poslovnih omrežij predstavljajo rešitve klasične telefonije in NGN telefonije za podjetja, manjšinski delež pa podatkovna omrežja ter varnostne rešitve. Globalne storitve predstavljajo podporne storitve, storitve implementacije ter storitve upravljanja in vzdrževanja omrežij, ki predstavljajo manjšinski delež. Večinski delež metro omrežij predstavljajo optične omrežne rešitve, manjšinski delež pa podatkovna omrežja ter varnostne rešitve (Nortel, 2009, str. 19, 21–23).

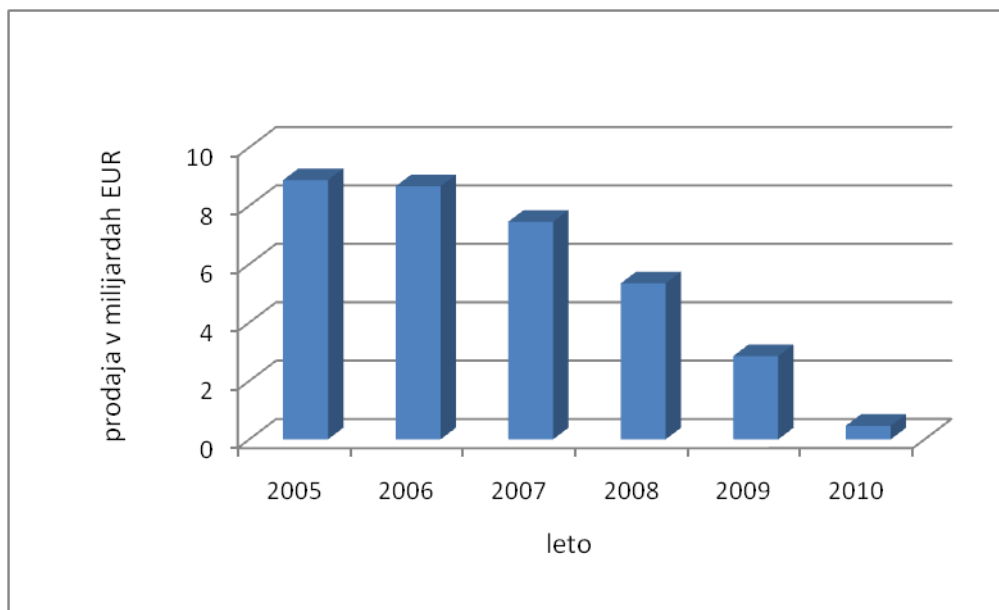
Slika 29: Prikaz prodaje podjetja Nortel po posameznih produktih segmentih za leto 2008



Vir: Nortel, *Nortel audited consolidated Financial statements for the year ended December 31 2008, 2009, str. 19, 21–23.*

Zadnja leta posluje z izgubo. Izvaja radikalno poslovno in finančno prestrukturiranje. Od leta 2009 je podjetje v stečaju; od tega leta naprej je podjetje odprodalo večji del svojih oddelkov/divizij. Slika 30 prikazuje prodajo podjetja Nortel od leta 2005 do leta 2010.

Slika 30: Prikaz vrednosti prodaje (v milijardah EUR) podjetja Nortel v letih 2005–2010



Vir: Nortel, *Nortel Annual Report 2006, 2007*, str. 90; Nortel, *Nortel Networks Corporation 2007 annual report, 2008*, str. 81; Nortel, *Nortel Networks Corporation audited consolidated financial statements for the year ended december 31 2009 and management's discussion and analysis of financial condition and results of operations for the year ended december 31 2009, 2010*, str. 72; Nortel, *Nortel Networks Corporation audited consolidated financial statements for the year ended december 31 2010, 2011*, str. 62.

### 3.3.1.5 Nokia Siemens Networks (NSN)

Podjetje Nokia Siemens Networks je nastalo leta 2006 z združitvijo Nokiene enote Nokia Networks Business Group in Siemensove telekomunikacijske enote Siemens Communications (krajše Com). To združeno podjetje je drugo največje po inštalirani bazi brezžičnih omrežij, drugo največje po storitvah operaterjem in tretje največje po inštalirani bazi fiksnih omrežij. Produkti in rešitve podjetja Nokia Siemens Networks so prisotni v 150 državah sveta. 75 % od prvih sto največjih operaterjev je strank podjetja Nokia Siemens Networks (Nokia Siemens Networks, 2009).

Kultura podjetja Nokia Siemens Networks je sestavljena iz petih elementov (Nokia Siemens Networks – Our culture, 2007):

- osredotočenost na stranke,
- odprta komunikacija,
- skupno doseganje ciljev,
- biti cenjen,
- inovacijsko vodenje.

Poslanstvo Nokia Siemens Networks se glasi (Nokia Siemens Networks Mission and Vision, 2010): »Ponudnikom komunikacijskih storitev pomagamo na osnovi učinkovitosti in izkušenj zgraditi bolj cenjene odnose s strankami.«

Vizija Nokia Siemens Networks se glasi (Nokia Siemens Networks Mission and Vision, 2010): »Individualna komunikacijska izkušnja. Verjamemo da ponudnik komunikacijskih

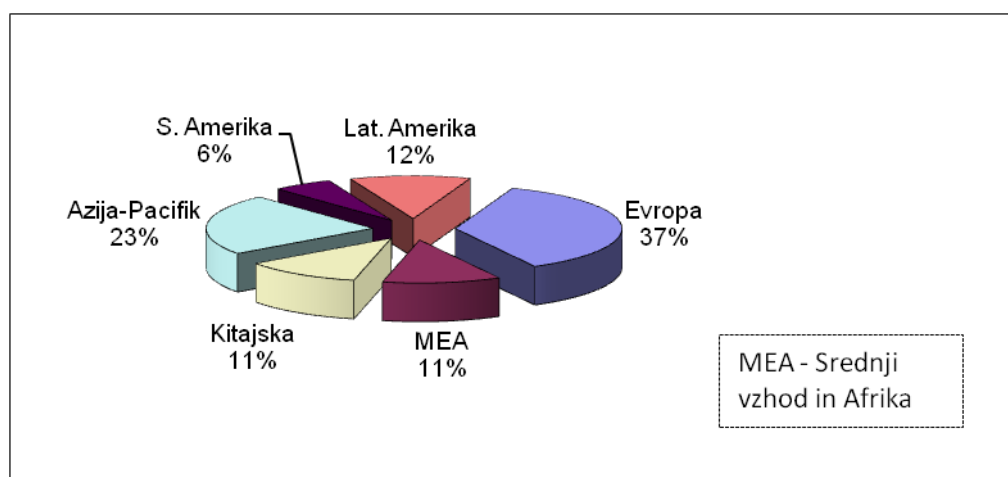
storitev lahko ponudi takoimenovani »segment enega«, kjer lahko definira in izboljša storitev izkušnje za vsakega posameznega uporabnika posebej. Uporabniki, katerim komunikacijska izkušnja ustreza in deluje za njih, ne menjajo ponudnika komunikacijskih storitev, in ponudniki, ki lahko ponudijo tako komunikacijsko izkušnjo, lahko zgradijo boljše in dolgoročnejšo razmerje do uporabnikov. Individualna komunikacijska izkušnja je največja vrednost, ki jo lahko ponudnik komunikacijskih storitev ponudi svojim uporabnikom in je zato tudi največja vrednost, pri ponudbi katere lahko podpiramo ponudnike komunikacijskih rešitev.«

Podjetje Nokia Siemens Networks je v letu 2010 (Nokia, 2011, str. 108, 156):

- imelo za 12,6 milijard EUR prihodkov;
- 65.000 zaposlenih.

Iz Slike 31 je razvidno, da je podjetje Nokia Siemens Networks dobro (ima znatne deleže) prisotno v glavnih delih sveta.

*Slika 31: Geografski prikaz prodajnih deležev podjetja Nokia Siemens Networks za leto 2010*



*Vir: Nokia, Nokia Form 20-F 2010, 2011, str. 108.*

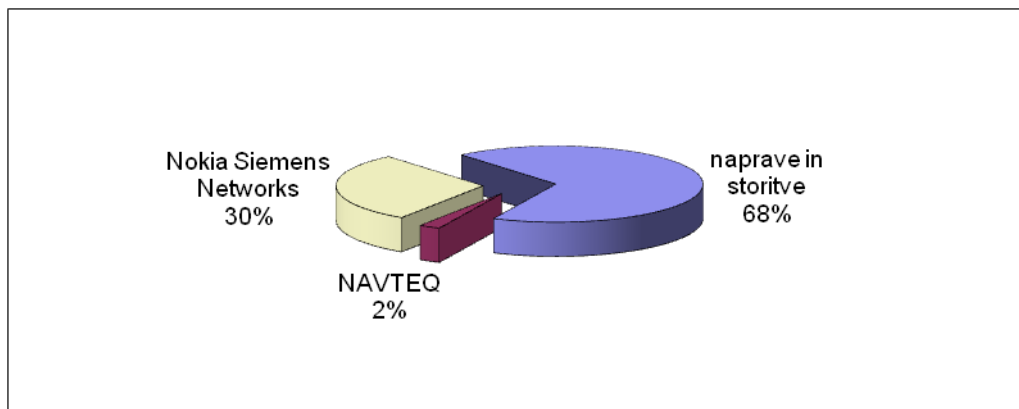
Ker je podjetje Nokia Siemens Networks uradno začelo s svojim delovanjem šele s 1. aprilom 2007, je njegov nabor rešitev, storitev in produktov, lahko bi rekli, v dinamičnem stanju. Vzrok je v tem, da se znotraj podjetja iščejo optimalni produkti za posamezne segmente in ta proces še teče. Na nekaterih segmentih se produkti tudi podvajajo (produkti Siemensovega izvora so funkcionalno enaki ali podobni produktom Nokiinega izvora), kar ni smiselno in ekonomsko upravičeno. V grobem lahko rečemo, da bo v podjetju Nokia Siemens Networks večinoma obstala Siemensova skupina produktov za fiksno telefonijo in pa Nokiina skupina produktov za mobilno telefonijo.

Slika 32 prikazuje prodajne deleže posameznih produktnih segmentov v konsolidirani prodaji podjetja Nokia, med katerimi je tudi delež podjetja Nokia Siemens Networks.

Nokia Siemens Networks ima tri poslovne enote (Nokia, 2011, str. 56–59): mrežni sistemi, globalne storitve, poslovne rešitve. Mrežni sistemi zajemajo celoten nabor

produktov in rešitev za telekom operaterje, za fiksno in mobilno telefonijo. Globalne storitve ponujajo širok spekter profesionalnih storitev od svetovalnih do najetih del, sistemskih integracij do gostovanja, od projektiranja omrežij do vzdrževanja omrežij, vključno s celotnim naborom mrežnih implementacij in rešitvami na ključ. Poslovne rešitve obsegajo rešitve za upravljanje omrežij, storitev in zaračunavanje.

*Slika 32: Prikaz prodaje podjetja Nokia po posameznih produktih segmentih za leto 2010*



*Vir: Nokia, Nokia Form 20-F 2010, 2011, str. 102, 106, 108.*

Celotna prodaja podjetja Nokia, katere sestavo prikazuje Slika 32, je v letu 2010 znašala dobrih 42 milijard EUR. Od tega je bil delež segmenta Nokia Siemens Networks slabih 13 milijard EUR. Prodaja Nokiinih mobilnih telefonov pomeni večinski delež prodaje tega podjetja, omrežja pa le manjšinski delež; še vedno pa to pomeni skoraj tretjino celotne prodaje.

### 3.3.1.6 ZTE

Kitajsko podjetje ZTE je bilo ustanovljeno leta 1985. ZTE tako skupaj s Huaweiem spada v skupino mlajših podjetij, ki so omenjena v tem poglavju, saj imajo ostala podjetja bistveno daljšo tradicijo delovanja. Produktni portfelj ZTE zajema celotni asortiman produktov (do telefonskih aparatov), potrebnih za celotno rešitev operaterjev.

Kljub temu, da tako podjetje ZTE in Huawei izhajata iz Kitajske, pa se razlikujeta po svojem delovanju predvsem po dveh značilnostih:

- trgu, ki ga pokrivata – večinski prihodki podjetja Huawei predstavljajo kupce izven Kitajske, za ZTE pa kitajski kupci predstavljajo slabo polovico vseh prihodkov;
- delovanje Huaweija kot konkurenta v telekomunikacijski panogi je bistveno bolj agresivno.

Obe podjetji pa dobro izkoriščata nizke produkcijske stroške na Kitajskem v prid strategije stroškovne učinkovitosti.

Vizija in poslanstvo podjetja ZTE (About ZTE – Vision & Mission, 2007) glasita: »Namen podjetja ZTE je biti globalni komunikacijski vodja, ki zagotavlja svojim strankam po celem svetu zadovoljujoče in prilagojene produkte in storitve. Kariera in

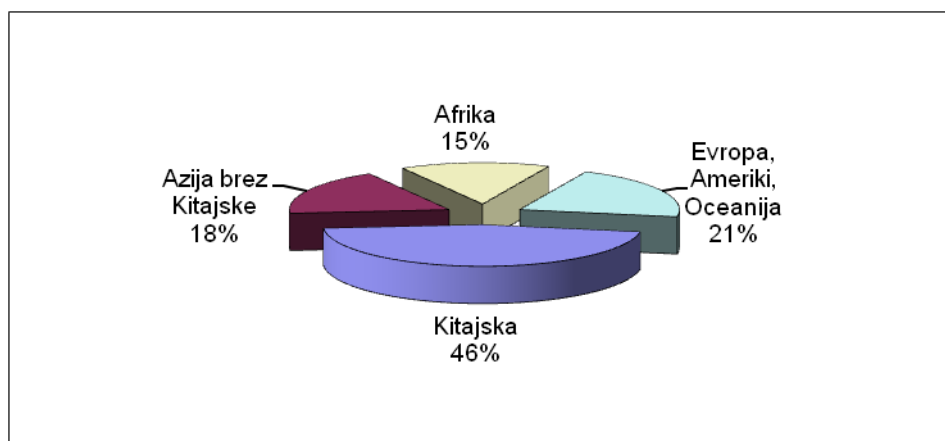
koristi zaposlenih so za podjetje pomembne in bodo rastle z enakim tempom skupaj z razvojem podjetja. ZTE si prizadeva za najboljši donos delničarjem in proaktivno prevzema socialno odgovornost. ZTE želi postati v letu 2008 svetovni vodja v komunikacijah in ima namen postati do leta 2015 odlično podjetje v svetovnem merilu.«

Podjetje ZTE je v letu 2010 (ZTE, 2011, str. 46, 272):

- imelo za 8,2 milijarde EUR prihodkov;
- 85.230 zaposlenih, od tega jih 27.940 dela v razvoju in 12.990 v storitvenem segmentu.

Delež prihodka podjetja na kitajskem trgu za leto 2010 se je povečal za slabih 6 % v primerjavi z letom poprej in je v letu 2010 dosegel 46 % celotnih prihodkov podjetja za to leto. Izven trga Kitajske so se povečali prodajni deleži podjetja na področju Afrike za 55 %, ter na skupnem področju Evrope, Amerike in Oceanije za 50 %. Azijski delež je nazadoval za 4 % (ZTE, 2011, str. 74). Slika 33 prikazuje te prodajne deleže po geografskih regijah.

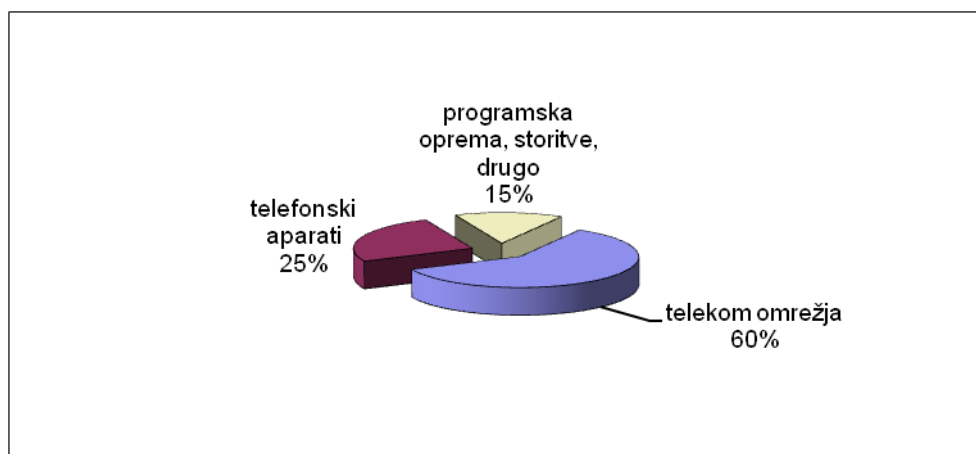
*Slika 33: Geografski prikaz prodajnih deležev podjetja ZTE za leto 2010*



*Vir: ZTE, ZTE corporation 2010 Annual report, 2011, str. 74.*

Slika 34 prikazuje prodajo podjetja v letu 2010 glede na tri glavne produktne segmente. Ti segmenti so: segment telekom omrežja, segment telefonski aparati, segment programska oprema, storitve in drugo. Segment telekom omrežja obsega produkte in rešitve za telekom operaterje, v večji meri za mobilno telefonijo, manj za fiksno telefonijo. Segment telefonski aparati predstavlja ponudbo mobilnih telefonov, segment programska oprema, storitve in drugo pa poleg storitev še programsko opremo za telekomunikacijske sisteme.

Slika 34: Prikaz prodaje podjetja ZTE po posameznih produktih segmentih za leto 2010



Vir: ZTE, ZTE corporation 2010 Annual report, 2011, str. 74.

### 3.3.2 Predvidevanje prodaje

Leto 2006 je pomenilo neke vrste nov začetek in vzpon prodaje in uporabe NGN tehnologije in njenih storitev oziroma rešitev. Ponudniki storitev so sprejeli neizbežno dejstvo, da bodo morali za svoj obstanek in razvoj svojim uporabnikom ponuditi še kaj več kot samo dostop do telefonskega omrežja oziroma dostop do interneta (Infonetics Research, 2007a).

Ponudba novih storitev uporabnikom pa je tudi glavni vzrok za vlaganja v nove tehnologije in tako rast prodaje NGN tehnologije v prihajajočih letih. V zadnjih letih je v podjetju Iskratel prišlo do pomembnih sprememb, kar se tiče produktov in rešitev podjetja. Od leta 2006 Iskratel ne prodaja več Siemensovih produktov (EWSD in pa SURPASS). Tako je večina dela, ki se ga je v Iskratelu opravljalo v zvezi s Siemesom, bilo le še v smislu »buy-back« storitev. Te storitve so predstavljale večinoma razvojne dejavnosti, ki so se še izvajale do konca 2008.

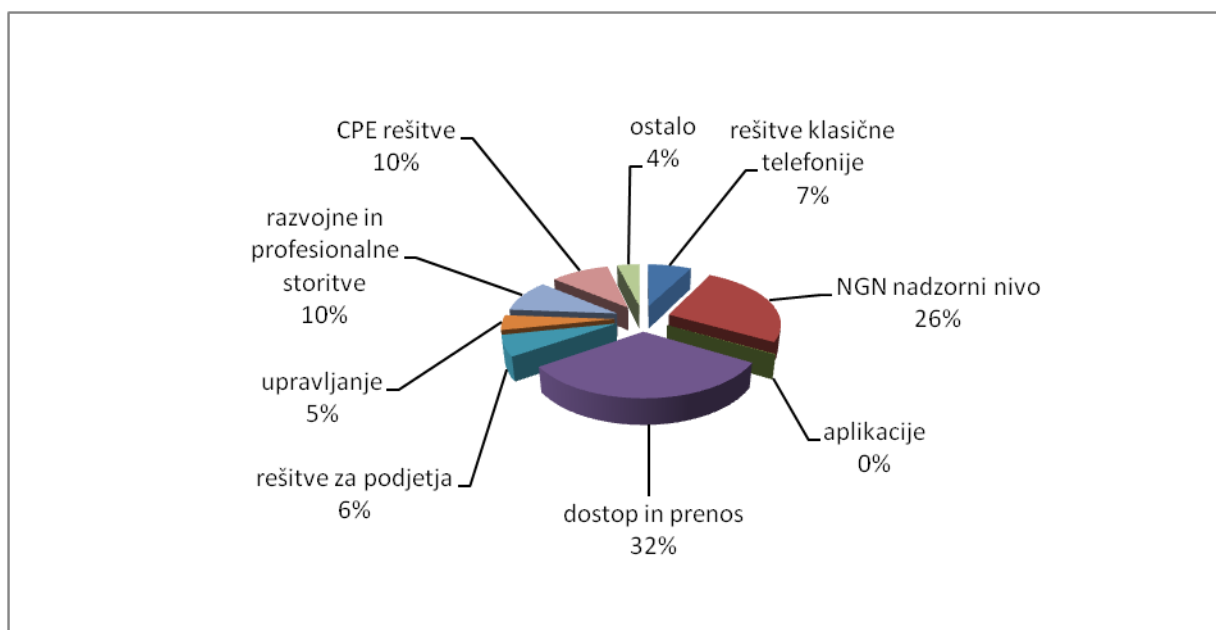
V svojem prodajnem portfelju ima tako Iskratel le svoje lastne produkte in rešitve iz sistema SI2000, ki pokriva tehnologijo klasične telefonije, ter SI3000 za NGN tehnologije. Prodajni delež SI2000 se zmanjšuje in prepušča mesto produktom SI3000.

Slika 35 prikazuje prodajo po rešitvah podjetja Iskratel za leto 2010. Rešitve za podjetja spadajo v sklop rešitev za poslovna omrežja, ostale rešitve pa v sklop rešitev za telekom omrežja.

Skupina Iskratel ima oblikovane strateške cilje do leta 2015 in se sicer predvideva, da bo skupina do leta 2015 dosegla letno prodajo v višini 150 milijonov EUR, povečala delež prodaje na novih trgih na 15 % in delež storitev v prihodkih od prodaje na 30 %. Leto 2011 bo prvo leto, ko se pričakuje na nivoju Skupine Iskratel višjo rast prihodkov (>40 %) glede na leto 2010. Z ukrepi za povečanje kakovosti in učinkovitosti se v letu 2011 pričakuje pozitiven operativni rezultat. V naslednjih letih se predvideva 10 % povprečna letna stopnja rasti prodaje ter postopno povečanje operativnega rezultata (Iskratel d.o.o., 2011, str. 6–7).



Slika 35: Prikaz prodaje podjetja Iskratel po posameznih rešitvah za leto 2010

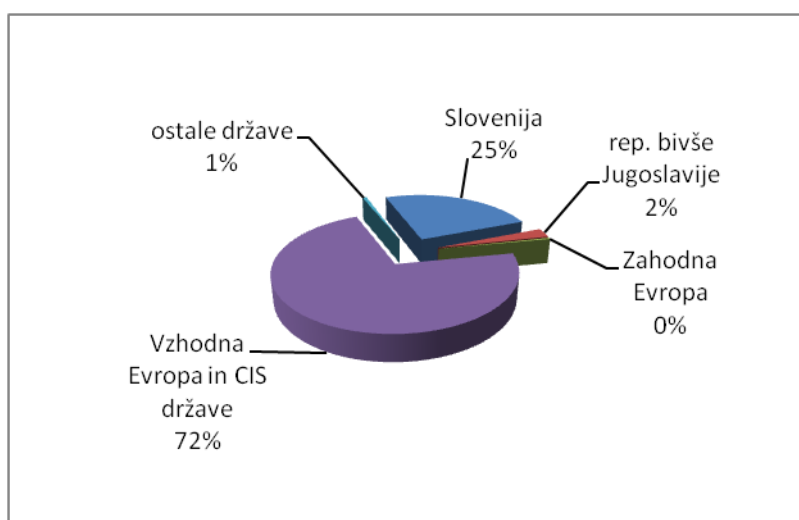


Vir: Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011a, str. 50.

Ukrepi za doseg ciljev so usmerjeni v nadaljnje optimizacije notranjih procesov, osredotočanje na del proizvodnega programa, boljšo kvaliteto proizvodov in storitev, zmanjšanje stroškov nabave in višine zalog ter optimizacijo stroškov administracije in števila zaposlenih. Ključni vzvod rasti podjetja so nadaljnja nadgradnja modela prodaje celovitih sistemskih rešitev ter nadaljnja internacionalizacija (Iskratel d.o.o., 2011a, str. 6–7).

Slika 36 nam prikazuje deleže prodaje Iskratela po posameznih trgih. Največji delež predstavlja prodaja na trgih Vzhodne Evrope oziroma na področju CIS, ki so tradicionalni trgi Iskratela.

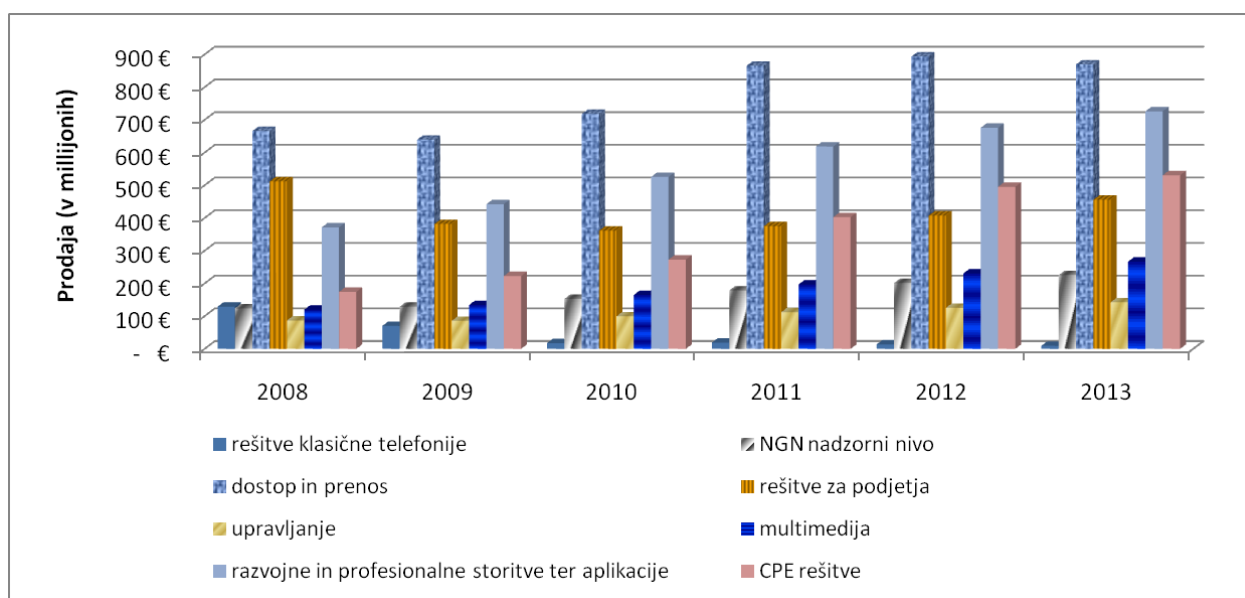
Slika 36: Struktura prodaje Iskratela po trgih v letu 2010



Vir: Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011a, str. 51.

Slika 37 prikazuje napovedan potencial prodaje produktov in rešitev glede na ponudbo podjetja Iskratel (ki zavzema področje CIS, Slovenije, Hrvaške, Srbije in ostale države Centralne in Vzhodne Evrope – CEE) do vključno leta 2013. Iz slike je razvidna rast prodaje za večino rešitev prodajnega portfelja podjetja Iskratel razen za rešitve klasične telefonije, za katere je pričakovano napovedan padec prodaje.

*Slika 37: Potencial prodaje po rešitvah na trgih Iskratela (CIS, Slovenija, Hrvaška, Srbija, ostale države CEE)*



Vir: Iskratel d.o.o., Interni dokument 5, 2009b.

## 4 CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA ISKRATEL

### 4.1 Ocenjevanje uspešnosti podjetja

**Leto 2007.** Leto 2007 se je za podjetje končalo glede na plane dokaj uspešno (realizacija je bila sicer nekaj odstotkov pod planirano). Podjetje to leto po prihodkovni plati še ni tako občutilo posledic razmer na telekomunikacijskem trgu, kot se je to pokazalo v naslednjem letu. Prihodki v tem letu so bili sestavljeni v večinski meri iz prihodkov iz trgov držav CIS in pa slovenskega trga.

**Leto 2008.** Spremenjeno stanje na telekomunikacijskih trgih je v letu 2008 že pokazalo svoje zobe, kar se je manifestiralo v znižanih prihodkih podjetja Iskratel in posledično slabšem poslovnem izidu (še bolj drastično se je ta trend nižanja prihodkov nadaljeval v letu 2009).

Telekomunikacijska panoga se je v letu 2008 močno spreminjala, s tem pa so se spreminjali tudi trženjski in prodajni pogoji. Kupci so postali pri uvajanju novih tehnologij vedno zahtevnejši, na trg vstopajo novi konkurenti in s tem se povečuje pritisk na cene, v teku so privatizacije telekomov kar velikokrat pomeni tudi novo pozicioniranje dobaviteljev in podobno. V tem letu se je povečal tudi razkorak med planiranim poslovnim izidom in pa dejansko realiziranim; ki je v prihodkih zaostajal za dobrih 20 % za planiranim (Iskratel d.o.o., 2009c, str. 7).

Skladno s trendi v panogi je tudi podjetje Iskratel v letu 2008 nadaljevalo z intenzivnim vlaganjem v razvoj, ki je v večji meri temeljil na razvoju lastnega sistema SI3000. Tako je bilo v letu 2008 za raziskave in razvoj namenjenih 27,3 milijonov EUR (Iskratel d.o.o., 2009c, str. 6).

**Leto 2009.** V letu 2009 je prišlo do spremembe lastniške strukture podjetja Iskratel, saj je večinski lastnik Siemens AG v celoti izstopil iz družbe, delno pa je izstopila tudi Gorenjska banka; delež Komercialne banke Triglav – v stečaju pa je odkupil Iskratel Telekom Holding d.d. Tega leta je prišlo do močnega upada prihodkov od prodaje, ki so predstavljali le slabih 45 % prihodkov predhodnega leta; podjetje je v tem letu končalo z izgubo iz poslovanja v višini 2 milijona EUR (Iskratel d.o.o., 2010a, str. 3).

Poleg klasičnih razmer v panogi, kot so uvajanja vedno zahtevnejših tehnologij, vstop novih konkurentov, cenovni pritiski, privatizacije telekomov, novi poslovni modeli ipd, je v letu 2009 močno, najhuje na Iskratelovih obstoječih trgih, udarila finančna kriza, devalvacija ruske nacionalne valute, pomanjkanje finančnih virov za kreditiranje ipd. Investicije operaterjev so se posledično drastično zmanjšale. Največje znižanje prodaje v primerjavi z letom 2008 je bilo na trgih vzhodne Evrope in CIS držav (za 45,2 milijonov EUR), predvsem v Ruski Federaciji in v Sloveniji (za 10,8 milijonov EUR). Po prodanih rešitvah se je v letu 2009 drastično znižala prodaja tehnologij klasične telefonije za 24,4 milijonov EUR, ki so v zatonu (Iskratel d.o.o., 2010a, str. 7).

V letu 2009 je bilo v podjetju Iskratel za raziskave in razvoj namenjenih 19 milijonov EUR; in to predvsem za nadaljnji razvoj lastnega sistema SI3000 in lastnih dostopovnih rešitev (Iskratel d.o.o., 2010a, str. 8).

**Leto 2010.** Iskratel je poslovno leto 2010 zaključil s čistim dobičkom v višini 2,9 milijona EUR, kar je v primerjavi s predhodnim letom boljše za 2,8 milijona EUR. Razlog za večji dobiček so višji odloženi davki, ki so nastali zaradi oblikovanja slabitev kratkoročnih finančnih naložb ter višjega dobička iz rednega poslovanja (Iskratel d.o.o., 2011a, str. 7).

Finančna kriza, ki se je začela v letu 2008, in pomanjkanje finančnih virov za kreditiranje kupcev ter zniževanje investicij operaterjev še vedno vpliva na prihodke od prodaje; prav tako tudi vstop novih konkurentov, cenovni pritiski in privatizacije telekomov. V primerjavi z letom 2009 se je povečala prodaja na trgih vzhodne Evrope in CIS držav iz 28,1 na 40,4 milijonov EUR. Največje povečanje je bilo v Rusiji. Prodaja v Sloveniji še vedno pada in se je glede na preteklo leto znižala za 6,5 milijonov EUR. Po prodajnih rešitvah se je v letu 2010 najbolj povečala prodaja NGN rešitev iz 5 na 14,5 milijonov EUR (Iskratel d.o.o., 2011a, str. 7).

Skladno s trendi v panogi je tudi Iskratel v letu 2010 nadaljeval z intenzivnim vlaganjem v razvoj, ki je v večji meri temeljil na razvoju lastnega sistema SI3000 ter lastnih dostopovnih rešitev. Tako je bilo v letu 2010 za raziskave in razvoj namenjenih 19 milijonov EUR (Iskratel d.o.o., 2011a, str. 8).

Tabela 5 prikazuje izkaz uspeha podjetja Iskratel za leta 2007–2010. Iz izkaza je razvidno upadanje prihodkov od leta 2007 naprej z drastičnim upadom v letu 2009.

Tabela 6 prikazuje bilanco stanja podjetja Iskratel za leta 2007–2010.

Podjetje ima relativno velike vrednosti finančnih naložb. Dolgoročne finančne naložbe predstavljajo tudi deleže v pridruženih oziroma odvisnih podjetjih podjetja Iskratel.

Kratkoročne finančne naložbe poleg dela dolgoročnih naložb v finančne dolgove (obveznice, posojila), ki zapadejo v plačilo v letu dni po dnevu bilance stanja zajemajo še kratkoročno dane vezane depozite bankam brez odpoklica in potrdila o depozitu, dana kratkoročna posojila in sredstva v upravljanju (Iskratel d.o.o., 2010a, str. 27).

Bilančna vsota se je v letu 2009 znižala za 62,4 milijonov EUR. Na pasivni strani se je znižal kapital v višini 41,7 milijonov EUR kot posledica izstopa družbenikov, nižje so tudi kratkoročne poslovne obveznosti in pasivne časovne razmejitve v višini 10,7 milijonov EUR ter dolgoročne rezervacije v višini 12,5 milijonov EUR. Na aktivni strani pa so se znižale kratkoročne in dolgoročne finančne naložbe v višini 36,5 milijonov EUR in zaradi nižje prodaje so tudi nižje kratkoročne poslovne terjatve v višini 26 milijonov EUR (Iskratel d.o.o., 2010a, str. 7).

*Tabela 5: Izkaz uspeha podjetja Iskratel v letih 2007–2010*

Izkaz uspeha (v tisoč EUR)	2007	2008	2009	2010
<b>1. Čisti prihodki iz prodaje</b>	<b>116.393</b>	<b>114.022</b>	<b>50.809</b>	<b>56.196</b>
2. Vrednost usredstvenih lastnih proizvodov	0	50	15	0
3. Drugi poslovni prihodki	42.332	25.607	38.095	28.613
4. Stroški blaga, materiala in storitev	-76.143	-72.494	-42.423	-40.307
5. Stroški dela	-33.842	-31.341	-22.147	-22.177
6. Odpisi vrednosti	-26.616	-20.712	-15.062	-9.409
7. Drugi poslovni odhodki	-24.136	-6.343	-11.399	-1.224
<b>8. Dobiček/izguba iz poslovanja</b>	<b>-2.012</b>	<b>8.789</b>	<b>-2.112</b>	<b>11.692</b>
9. Finančni prihodki iz deležev	2.412	2.576	7.894	1.478
10. Finančni prihodki iz danih posojil	3.476	3.305	2.265	2.377
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	6.343	6.929	11.153	12.735
12. Fin. odhodki za odpise dolg. in kratk. fin. naložb	-52	-7.632	-11.842	-21.675
13. Fin. odhodki iz finančnih obveznosti	-2.849	-7.577	-5.159	-3.914
14. Fin. odhodki iz poslovnih obveznosti	-1.381	-2.020	-1.927	-1.741
<b>15. Dobiček/izguba iz rednega delovanja</b>	<b>5.937</b>	<b>4.370</b>	<b>272</b>	<b>952</b>
16. Drugi prihodki	101	357	167	20
17. Drugi odhodki	-72	-1	0	-3
<b>18. Celotni dobiček/izguba</b>	<b>5.966</b>	<b>4.726</b>	<b>439</b>	<b>969</b>
19. Davek iz dobička	-2.980	-4.269	-299	0
20. Odloženi davki	3.281	3.789	-35	1.977
<b>21. Čisti dobiček/izguba leta</b>	<b>6.267</b>	<b>4.246</b>	<b>105</b>	<b>2.946</b>

Vir: Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2008, 2009c, str. 16; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2009, 2010a, str. 18; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011a, str. 18.

Bilančna vsota se je v letu 2010 znižala za 25,9 milijonov EUR. Na pasivni strani se je znižala kratkoročna finančna zadolženost v višini 14,2 milijonov EUR (odplačilo prejetih posojil), nižje so tudi pasivne časovne razmejitve v višini 6,9 milijonov EUR ter dolgoročne rezervacije v višini 18,2 milijonov EUR. Na aktivni strani pa se največje znižanje beleži na kratkoročnih finančnih naložbah v višini 22,7 milijonov EUR in na kratkoročnih poslovnih terjativah v višini 4,7 milijonov EUR kot posledica nižje prodaje (Iskratel d.o.o., 2011a, str. 7).

Tabela 6: Bilanca stanja podjetja Iskratel v letih 2007–2010

Bilanca stanja (v tisoč EUR)	2007	2008	2009	2010
<b>SREDSTVA</b>	<b>262.580</b>	<b>251.853</b>	<b>189.436</b>	<b>163.539</b>
<b>A. Dolgoročna sredstva</b>	<b>130.825</b>	<b>114.645</b>	<b>104.717</b>	<b>103.587</b>
1. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	744	884	1.520	1.715
2. Opredmetena osnovna sredstva	15.544	14.798	15.310	15.213
3. Dolgoročne finančne naložbe	106.261	87.237	75.979	72.836
4. Dolgoročne poslovne terjatve	516	177	394	332
5. Odložene terjatve za davek	7.760	11.549	11.514	13.491
<b>B. Kratkoročna sredstva</b>	<b>131.316</b>	<b>135.729</b>	<b>84.029</b>	<b>57.168</b>
1. Zaloge	2.451	1.192	824	541
2. Kratkoročne finančne naložbe	67.660	83.158	57.876	35.916
3. Kratkoročne poslovne terjatve	60.982	51.296	25.248	20.594
4. Denarna sredstva	223	83	81	117
<b>C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve</b>	<b>439</b>	<b>1.479</b>	<b>690</b>	<b>2.784</b>
<b>Zunajbilančna evidenca</b>	<b>33.520</b>	<b>49.464</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>262.580</b>	<b>251.853</b>	<b>189.436</b>	<b>163.539</b>
<b>A. Kapital</b>	<b>67.679</b>	<b>59.856</b>	<b>18.164</b>	<b>22.263</b>
1. Vpoklicani kapital	109	109	109	109
2. Kapitalske rezerve	34.292	34.292	9.863	9.863
3. Rezerve iz dobička	38	38	4.259	4.259
4. Presežek iz prevrednotenja	6.489	688	3.829	4.981
5. Preneseni čisti poslovni izid	20.484	20.484	0	104
6. Čisti poslovni izid poslovnega leta	6.267	4.245	104	2.947
<b>B. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve</b>	<b>89.033</b>	<b>86.869</b>	<b>74.386</b>	<b>56.153</b>
<b>C. Dolgoročne obveznosti</b>	<b>3.344</b>	<b>183</b>	<b>2.681</b>	<b>3.656</b>
1. Dolgoročne obveznosti iz financiranja	0	0	180	0
2. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	1.544	889
3. Odložene obveznosti za davek	3.344	183	957	2.767
<b>Č. Kratkoročne obveznosti</b>	<b>79.683</b>	<b>87.991</b>	<b>81.821</b>	<b>75.951</b>
1. Kratkoročne finančne obveznosti	47.346	60.352	61.282	47.079
2. Kratkoročne poslovne obveznosti	32.337	27.639	20.539	28.872
<b>D. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve</b>	<b>22.841</b>	<b>16.954</b>	<b>12.384</b>	<b>5.516</b>
<b>Zunajbilančna evidenca</b>	<b>33.520</b>	<b>49.464</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Vir: Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2008, 2009c, str. 14–15; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2009, 2010a, str. 16–17; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011a, str. 16–17.

Velika vsota rezervacij in dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev predstavlja v večji meri rezervacije za prodajna jamstva. Ker Iskratel deluje v hitro razvijajoči se panogi, se to odraža v hitrem razvoju novih produktov, ki časovno omeji fazo testiranja oziroma jo prenese na fazo inštalacije produkta pri kupcu, kjer prihaja do naknadnega odpravljanja napak. Podjetje si prizadeva tveganja napak zaradi prehitrega razvoja omejevati, vendar je to dolgoročni proces. S tem namenom je podjetje s svojo politiko oblikovanja rezervacij za poprodajna jamstva vračunalo pričakovane stroške odpravljanja napak na prodanih proizvodih, dokler dolgoročni proces sprememb delovanja podjetja ne bo zaključen (Iskratel d.o.o., 2010a, str. 46).

Tabela 7 prikazuje kazalnika dobičkonosnosti za podjetje Iskratel in njegovo konkurenco v letih 2007 – 2010. Kazalnika sta kazalnik dobičkonosnosti lastniškega kapitala oziroma ROE, ki prikazuje razmerje med čistim dobičkom in lastniškim kapitalom, ter kazalnik dobičkonosnosti sredstev oziroma ROA, ki prikazuje razmerje med čistim dobičkom in vrednostjo sredstev.

Konkurenco v tej tabeli sestavljajo podjetja, ki so že opisana v poglavju 3.3: Alcatel-Lucent, Ericsson, Huawei, Nortel in pa ZTE. Vrednosti kazalnikov konkurenca za posamezna leta predstavljajo povprečno vrednost konkurenca. Prispevki posameznih podjetij k tej povprečni vrednosti so sorazmerni glede na velikost prihodkov teh podjetij. Podjetje Nokia Siemens Networks v tej skupini ni zajeto, ker so poslovni rezultati tega podjetja zajeti v konsolidiranih bilancah matičnega podjetja Nokia. Ker podjetje Nokia Siemens Networks v teh konsolidiranih bilancah vrednostno predstavlja manjšinski delež (okoli četrtino) celotne vrednosti finančnih izkazov, ne moremo trditi, da so konsolidirani izkazi podjetja Nokia zadovoljiv pokazatelj poslovanja vključenega podjetja Nokia Siemens Networks. Določeno stopnjo anomalije v tej skupini predstavlja podjetje Nortel, ki je januarja 2009 razglasilo stečaj in z julijem 2009 začelo odprodajo svojih poslovnih enot.

*Tabela 7: Kazalnika dobičkonosnosti za podjetje Iskratel in njegovo konkurenco v letih 2007–2010*

Kazalnik	2007		2008		2009		2010	
	Iskratel	Konkurenca	Iskratel	Konkurenca	Iskratel	Konkurenca	Iskratel	Konkurenca
Dobičkonosnost lastniškega kapitala (čisti dobiček / kapital) v %	9,3	-3,8	7,1	-20,4	0,6	10,4	13,2	16,1
Dobičkonosnost sredstev (čisti dobiček / sredstva) v %	2,4	0,7	1,7	-8,4	0,1	4,1	1,8	5,6

*Vir: Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2008, 2009c, str. 14–16; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2009, 2010a, str. 16–18; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011a, str. 16–18; Alcatel-Lucent, Alcatel-Lucent 2008 Annual report on form 20-F, 2009, str. 153–154; Alcatel-Lucent, Alcatel-Lucent 2009 Annual report on form 20-F, 2010, str. 155–158; Alcatel-Lucent, Alcatel-Lucent 2010 Annual report on form 20-F, 2011, str. 165–168; Ericsson, Ericsson annual report 2007, 2008, str. 45–46; Ericsson, Ericsson annual report 2008, 2009, str. 33–34; Ericsson, Ericsson Form 20-F 2009, 2010, str. 33–36; Ericsson, Ericsson Form 20-F 2010, 2011, str. 42–43; Huawei, Huawei Annual report 2007, 2008, str. 35–36; Huawei, Huawei Annual report 2008, 2009, str. 25–26; Huawei, Huawei Annual report 2009, 2010, str. 20–22; Huawei, Huawei Annual report 2010, 2011, str. 24–25; Nortel, Nortel Networks Corporation 2007 annual report, 2008, str. 81–82; Nortel, Nortel Networks Corporation audited consolidated financial statements for the year ended december 31 2009 and management's discussion and analysis of financial condition and results of operations for the year ended december 31 2009, 2010, str. 72–73; Nortel, Nortel Networks Corporation audited consolidated financial statements for the year ended december 31 2010, 2011, str. 62–63; ZTE, ZTE corporation 2007 Annual report, 2008, str. 107; ZTE, ZTE corporation 2008 Annual report, 2009, str. 109–111; ZTE, ZTE corporation 2009 Annual report, 2010, str. 122–124; ZTE, ZTE corporation 2010 Annual report, 2011, str. 129–131.*

## 4.2 Analiza prednosti in slabosti podjetja

Analiza prednosti in slabosti podjetja Iskratel je razdeljena na šest podstruktur podjetja: proizvoda, tehnološko in razvojno–raziskovalno, tržno, finančno, kadrovsko in pa organizacijsko podstrukturo. Ocena prednosti in slabosti posamezne podstrukture je dana s pomočjo ocene posameznih kazalcev te podstrukture; skupna ocena posamezne podstrukture je skupno povprečje ocen kazalcev te podstrukture.

### 4.2.1 Podstruktura proizvoda

Prodajni program podjetja Iskratel sestavljajo sledeče glavne rešitve:

- rešitve klasične telefonije, katere predstavljajo produkte za klasično telefonijo. Te rešitve ostajajo v prodajnem programu predvsem zaradi še obstoječega interesa kupcev. Velika količina prodanih rešitev je prejkone nepričakovana, saj gre za tehnologijo, ki se počasi poslavlja;
- NGN nadzorni nivo, predstavljajo produkte, ki opravljajo funkcije upravljanja in nadzora omrežij operaterjev;
- dostop in prenos, predstavljajo produkte za dostop uporabnikov do omrežij operaterjev;
- razvojne in profesionalne storitve, razvojne storitve so predstavljale do konca 2007 razvoj za podjetje Siemens, z letom 2008 je količina teh storitev postala zanemarljiva. Po drugi strani pa se večja količina takoimenovanih profesionalnih storitev, ki obsegajo načrtovanje, svetovanje in podporo telekomunikacijskim rešitvam.

Leto 2006 je pomenilo tako neke vrste nov začetek in vzpon prodaje in uporabe NGN tehnologije in njenih storitev oziroma rešitev. Ponudniki storitev so sprejeli neizbežno dejstvo, da bodo morali za svoj obstanek in razvoj svojim uporabnikom ponuditi še kaj več kot samo dostop do telefonskega omrežja oziroma dostop do interneta (Infonetics Research, 2007a).

Lahko rečemo, da je program produktov in rešitev, ki je zaobsežen v podjetju Iskratel, širok in dobro diverzificiran glede na trg ter panogo, ki jo pokriva. Raznolikost programa po eni strani predstavlja prednost podjetja, saj naj bi s tem ponujalo kupcem celotne zaključene rešitve za večino njihovih zahtev. Po drugi strani pa je tako širok program tudi ovira za samo podjetje; saj bi morale podjetje obvladovati tako razvojno kot tudi podporno in logistično asortiman, ki ga ima v svoji ponudbi; kar pa je težje uresničljivo pri manjši velikosti podjetja, kar Iskratel vsekakor je.

Ponudba podjetja Iskratel glede na segmentacijo na Sliki 17 zaobsega v večji meri ponudbo telekomunikacijskih produktov z lastnim razvojem programske in strojne opreme in pa sistemsko integracijo. Ponudba celotnih rešitev je prisotna, vendar pa je realizacija le-teh (pre)majhna.

Razvoj strojne opreme v podjetju je smiseln za specifično (tudi butično) opremo, velikoserijsko opremo je verjetno bolje nabavljati od partnerskega dobavitelja, takoimenovano generično opremo pa kupovati na trgu. Drugačna je situacija za programsko opremo. Ker je za potrebe konfiguracije sistemov, upravljanja sistemov, sistemske integracije, sestavo rešitev (predvsem specifičnih) in prilagoditev posameznim



zahtevam strank potrebno vsaj poznati, ali še boljše, obvladovati programsko opremo, je smiselno, da se vsaj na višjem integracijsko – sistemskem nivoju razvija v podjetju. Podobno kot za strojno opremo bi lahko trdili za produkte. Generične oziroma produkte, ki so po lastnostih zelo blizu generičnim gre kupovati na trgu; pri velikoserijskih specifičnih produktih je smiselno v podjetju obdržati le razvoj programske opreme, le butični produkti naj bi ostali po strojni in programski opremi v domeni razvoja znotraj podjetja.

Tabela 8 prikazuje prodajo podjetja Iskratel glede na njegov prodajni program in sicer za leta 2007–2010. Skoraj nepretrgana rast prodaje je bila v Iskratelu prisotna vse do leta 2004, ko je dosegla najvišjo točko. Po letu 2007 je prodaja začela upadati, najbolj drastično v letu 2009. S stališča rasti oziroma padca prodaje posameznih produktov in rešitev je opazen drastičen upad prodaje portfelja klasične telefonije, kar je pričakovano in ni vezano na težke ekonomske okoliščine trga, ampak predvsem na menjavo tehnologij. Za padec prodaje ostalih rešitev iz programa podjetja Iskratel gre kriviti okolje na trgih in pa tudi neustreznost oziroma nekonkurenčnost teh rešitev. Stopnjo rasti izkazujejo rešitve na področju uporabniške opreme (CPE rešitve), ki so resnična uspešnica med sicer negativno rastjo prodaje.

*Tabela 8: Prodaja podjetja Iskratel po rešitvah v letih 2007–2010 (v tisoč EUR)*

<b>Rešitve (v tisoč EUR)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Rešitve klasične telefonije	28.257	30.091	5.651	4.221
NGN nadzorni nivo	16.895	20.775	5.005	14.532
Aplikacije	405	673	764	65
Dostop in prenos	28.946	30.420	20.397	17.916
Rešitve za podjetja	4.043	4.085	1.727	3.555
Upravljanje	1.767	2.950	1.386	2.554
Multimedija	3.955	1.927	724	-
Razvojne in profesionalne storitve	15.047	7.180	7.233	5.532
CPE rešitve	0	5.750	6.096	5.647
Ostalo	17.078	10.171	1.819	2.173
Skupaj	116.393	114.022	50.802	56.195

*Vir: Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2008, 2009c, str. 48; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2009, 2010a, str. 51; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011a, str. 50.*

Tabela 9 prikazuje izbrane deleže stroškov v posameznih letnih prihodkih. Delež stroškov servisa je v letu 2007 nerazumljivo majhen napram 2006 in 2008, kar je lahko tudi napačna interpretacija stroškov v poročilih podjetja. Skupni stroški razvoja kažejo skozi triletno obdobje tendenco padanja, kar pa bi bil lahko tudi vzrok v zmanjševanju števila zaposlenih v področju razvoja. Pričakovati bi bilo, da z leti produkcijski stroški padajo (cenejši material, večja optimizacija, ...) vendar temu ni tako. Po drugi strani pa bi bilo pričakovano naraščanje deleža razvojnih stroškov in inženirskih storitev.

Lahko bi rekli, da je delež skupine stroškov proizvodnje, ki je daleč tudi največji, prevelik in delež skupine stroškov razvoja premajhen. Ker so telekomunikacijski produkti visokotehnološki produkti, je njihova (dodana) vrednost na strani know-how-a, to je torej na strani razvoja in manj na strani same produkcije.



Tabela 9: Izbrani deleži stroškov v prihodkih Skupine Iskratel v letih 2006–2008

Deleži stroškov (v %)	2006	2007	2008
Delež stroškov materiala, storitev in proizvodnih stroškov	54	61	56
Delež stroškov servisa, servisnih in inženirskih storitev	10	4	10
Delež stroškov specifik. naročil razvoju in stroškov razvoja	22	20	19

Vir: Iskratel d.o.o., Interni dokument 3, 2008b, str. 10; Iskratel d.o.o., 2009a, Interni dokument 4, str. 14.

Sistem kakovosti prodajnega portfelja podjetja Iskratel predstavlja naslednja pridobljena certifikata (Iskratel d.o.o., 2010b, str. 9):

- ISO 9001 (standard mednarodne organizacije ISO, ki se osredotoča predvsem na učinkovitost sistema vodenja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev odjemalcev);
- TL9000 (standard mednarodnega združenja QuEST Forum, ki opredeljuje edinstvene zahteve komunikacijskega sistema kakovosti za načrtovanje, razvoj, proizvodnjo, dobavo, in storitev. Poleg tega določa meritve za podjetja za pomoč pri oceni učinkovitosti in izboljšanju kakovosti izvajanja programov).

Iskratelovi produkti tudi ustrezajo zahtevam Evropske skupnosti glede varnosti zdravja in okoljevarstvenosti, ki so pogoj za pridobitev znaka evropske skladnosti (CE). Potrebno je dodati, da ti prejeti certifikati še ne zagotavljajo brezhibne izdelke, ampak so le potreben pogoj na poti k izdelavi kakovostnih izdelkov oziroma izvedbi kakovostnih rešitev. To potrjujejo posamezni konkretni primeri pri kupcih, ko izdelki in celotne rešitve ne zadovoljujejo zahtevanih kriterijev.

Podjetje se zavezuje okoljevarstveni politiki z izjavo (Iskratel d.o.o., 2010c): »Skupina Iskratel se zavezuje, da bo preprečevala onesnaževanje okolja in zmanjševala globalni vpliv svoje poslovne dejavnosti na okolje. Skupina Iskratel in njene družbe bodo:

1. izpolnjevale vse veljavne zakonske in druge zahteve ali jih celo presegle in nadomestile z lastnimi visokimi zahtevami, kjer bo mogoče,
2. poskušale zmanjšati porabo materiala pri poslovanju, ga ponovno uporabile namesto odvrge, pospeševale predelavo ter uporabljale predelani material,
3. načrtovale gospodarno izrabo energije pri novih storitvah, objektih in opremi ter pri poslovanju pametno ravnale z energijo,
4. zmanjševale ravni škodljivih emisij, kjer bo to mogoče,
5. razvijale produkte, ki so varni za uporabo, učinkovito izkoriščale vire ter določile, kateri se lahko ponovno uporabijo, predelajo ali varno odstranijo,
6. sodelovale z dobavitelji za zmanjšanje vpliva njihovega poslovanja na okolje.«

Konkurenca produktom in rešitvam podjetja Iskratel je velika. Intenzivnost konkurence se je povečala še posebno v zadnjih letih (5–10 let) z menjavo tehnološke platforme in pa samo globalizacijo trga (odprtje trga CIS) in s prihodom kitajskih in ostalih konkurentov.

Kot je to že razvidno iz Tabele 10, je diverzificiranost največja prednost podstrukture proizvoda podjetja Iskratel, ki lahko že predstavlja oviro za učinkovit in zaključen razvoj vseh produktov v prodajnem programu. Ostale komponente podstrukture proizvoda so bolj povprečne in tudi slabe (rast prodaje je močno negativna).

Na osnovi vseh navedenih delnih ocen je v Tabeli 10 izdelana skupna ocena podstrukture proizvoda, ki kaže, da gre za povprečno podstrukturo.

*Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda*

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro (5)	Dobro (4)	Srednje (3)	Slabo (2)	Zelo slabo (1)
Diverzificiranost programa	X				
Stopnja rasti prodaje					X
Deleži stroškov			X		
Kakovost izdelkov			X		
Ekološka komponenta		X			
Konkurenca				X	
<b>Skupaj ocena</b>			<b>X</b>		

#### 4.2.2 Tehnološka in razvojno–raziskovalna podstruktura

Matično podjetje Iskratel ima sedež v Kranju. Na kranjskem sedežu sta locirani tudi dve hčerinski podjetji Iskratel Electronics in Iskrateling. Kranj je več kot dobra lokacija za visokotehnoško telekomunikacijsko podjetje, kot je Iskratel. Kranj je središče dobro razvite, sicer v zadnjih nekaj letih deloma stagnirajoče, gorenjske regije in je blizu osrednjeslovenske oziroma širše ljubljanske regije. Obe regiji nudita podjetju dobre in kvalitetne kadre za zaposlovanje, kot tudi možne poslovne partnerje. Kranj nudi dobre cestne povezave v praktično vse smeri Slovenije, hkrati pa je v neposredni bližini mednarodnega letališča, kar je velik plus za podjetje, ki deluje na mednarodnem trgu.

Podjetje Iskratel ima dobro razvejano mrežo podjetij in predstavništev na trgih, kjer je prisotno s svojimi produkti in rešitvami. Matično podjetje skupaj s temi dvema podjetji tvori na kranjski lokaciji skupino, ki sama razvija in proizvaja celoten prodajni program podjetja Iskratel. Pri tem je podjetje Iskrateling osredotočeno na rešitve za podjetja, ki so v večini izdvojena iz matičnega podjetja in to v smislu ločene prodaje, integracije in servisne podpore. Iskratel Electronics je proizvodno podjetje, kjer se proizvaja večina produktov iz programa podjetja Iskratel. Matično podjetje Iskratel pa snuje, razvija, prodaja in nudi servisno podporo za ostalo večino produktov in rešitev prodajnega portfelja (Iskratel d.o.o., 2010b, str. 12).

Iskratel ima še podjetja in predstavništva v sledečih državah (Iskratel d.o.o., 2010b, str. 12):

- Rusija (podjetje in predstavništvo),
- Ukrajina (podjetje in predstavništvo),
- Belorusija (podjetje in predstavništvo),
- Makedonija (podjetje),
- Kazahstan (podjetje in predstavništvo),
- Irak (podjetje),
- Azerbajdžan (podjetje),
- Moldavija (predstavništvo).

Podjetja v teh državah predstavljajo predvsem prodajno in servisno dejavnost, podjetji v Rusiji in Ukrajini pa obsegata tudi proizvodnjo in razvoj.

Opremo podjetja Iskratel, potrebno za izdelavo telekomunikacijskih produktov, lahko v grobem razdelimo v strojno in programsko. Nadaljnja delitev strojne opreme bi bila smiselna še na strojno opremo, potrebno za razvoj in testiranje in integracijo, ter strojno opremo za proizvodnjo produktov. Za raven opremljenosti s potrebno opremo, tako strojno kot programsko, podjetja Iskratel, lahko rečemo, da je na visokem nivoju in kot takšna ne predstavlja možnih ovir za razvoj (novih) produktov.

Celotna pot izdelave posameznega novega produkta predstavlja pot od začetnega načrtovanja, razvoja, izdelave prototipov, testiranja in pa končne (masovne) proizvodnje. Pomen avtomatizacije pride najbolj v poštev v zadnjem delu te poti, to je pri proizvodnji produkta. Proizvodnja produkta predstavlja izdelavo strojnega dela produkta (sestava tiskanih vezij, ohišij, vgrajevanje v ohišja). Stopnja avtomatizacije v tem postopku proizvodnje je na visokem nivoju.

Od skupnega števila zaposlenih v matičnem podjetju Iskratel predstavlja razvojni oddelek slabo polovico vseh zaposlenih, kar je pričakovano, glede na to, da je podjetje visokotehnološko. Številčni razvoj in pa visokotehnološka usmeritev pa zahtevata kakovostne visokoizobražene kadre. Matično podjetje Iskratel je s svojim sedežem v Kranju locirano na dobri lokaciji, kjer ne manjka kakovostnih visokoizobraženih kadrov. Večinoma kadri prihajajo iz Gorenjske in pa Osrednjeslovenske regije. Bližina Ljubljane, ki ima največjo univerzo v Sloveniji, predstavlja veliko prednost pri pridobivanju visokoizobraženih kadrov tako s stališča študentov kot tudi kadra z že končano visokošolsko izobrazbo.

Podjetje Iskratel ima v svoji ponudbi produktov v veliki večini produkte, ki so več ali manj plod lastnega razvoja podjetja in so kot taki nastali v razvojnem oddelku matičnega podjetja. Veliko večino zaposlenih v razvojnem oddelku, ki predstavlja skoraj polovico zaposlenih v matičnem podjetju Iskratel, lahko opredelimo kot razvojno raziskovalni kader. Ta oddelek nudi tudi prakso študentom tehničnih fakultet (računalništvo, elektrotehnika, informatika). Glede na visokotehnološko dejavnost podjetja ima skoraj tri četrtine vseh zaposlenih višjo ali visoko fakultetno izobrazbo.

Z namenom boljšega razvoja, pridobivanja novih kadrov itn. podjetje Iskratel sodeluje s fakulteto za elektrotehniko in fakulteto za računalništvo in informatiko v Ljubljani, pa tudi z mariborsko fakulteto za elektrotehniko, računalništvo in informatiko. S tem sodelovanjem se združujejo tudi teoretična znanja s praktičnimi izkušnjami ter spoznanji iz izvedenih rešitev. Podjetje Iskratel je tudi eno od ustanoviteljev laboratorija Sintesisio, ki je lociran na Bledu. Osnovni namen tega laboratorija je priprava, organiziranje in izvajanje testiranja skladnosti, medsebojnega delovanja in interoperabilnosti, ki temelji na nizu standardov NGN.

Na osnovi vseh navedenih delnih ocen je v Tabeli 11 izdelana skupna ocena tehnološke in razvojno–raziskovalne podstrukture podjetja, ki kaže, da gre za zelo dobro podstrukturo.

Tabela 11 prikazuje tudi glavne prednosti in slabosti tehnološke in razvojne podstrukture. Stanje ocenjevane podstrukture je že leta takšno ali podobno temu, mogoče z delno

izjemo avtomatizacije, to je sodobnosti proizvodnje linije, ki je bila posodobljena pred nekaj leti.

*Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti tehnološke in razvojno–raziskovalne podstrukture*

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro (5)	Dobro (4)	Srednje (3)	Slabo (2)	Zelo slabo (1)
Lokacija in število obratov		X			
Raven opremljenosti z opremo	X				
Stopnja avtomatizacije		X			
Kakovost in razpoložljivost delovne sile	X				
Raziskovalno razvojni kadri	X				
<b>Skupaj ocena</b>	<b>X</b>				

#### 4.2.3 Tržna podstruktura

Cene produktov in rešitev podjetja Iskratel so na ravni cen konkurence z izjemo kitajskih konkurentov, ki še vedno uporabljajo strategijo nizkih cen za večanje tržnih deležev. Če štejemo poprodajno podporo in servis produktov in rešitev skupaj v ponudbo posameznega produkta in rešitve, lahko rečemo, da je razmerje cena – kvaliteta produktov in rešitev podjetja Iskratel dokaj dobra. Glavna kritika Iskratelovih produktov bi lahko bila nedokončanost oziroma neizpiljenost le-teh tudi takrat, ko se jih že namešča pri kupcih. Podobno velja tudi za iz teh produktov izpeljane rešitve, ki mnogokrat niso dokončno dodelane, zaključene. To nedokončanost podjetje »rešuje« z dobro poprodajno podporo in servisom.

Naloge servisnega oddelka v podjetju Iskratel obsegajo inštalacije, konfiguracije in integracije produktov v obstoječe ali pa nove rešitve. Poleg tega nudi servisni oddelek klasično servisno podporo kupcem Iskratelovih produktov in rešitev. Večina prodanih produktov zahteva neke vrste inštalacije, konfiguracijo in integracijo v kupčev sistem. Prav tako pa zajema znaten delež posamezne rešitve inštalacijo, konfiguracijo in predvsem integracijo te rešitve pri kupcu. Vse te storitve izvaja servisni oddelek in zato je tudi v veliki meri od servisnega oddelka odvisno uspešno delovanje produktov in rešitev pri kupcih. Servisni oddelek oziroma servisne, poprodajne in integracijske storitve so že vrsto let ene vrste konkurenčna prednost podjetja Iskratel. Prav kakovost (kvaliteta, odzivnost, prilagodljivost) teh storitev so eden od vzrokov za uspešno (polpreteklo) poslovanje podjetja.

Podjetje Iskratel ima dobro razvejano mrežo svojih predstavništev na vseh trgih, kjer ima znaten prodajni delež in kjer obstajajo prihodnje možnosti prodaje. Ta predstavništva izvajajo večinoma prodajne aktivnosti kot tudi poprodajne (servisne) aktivnosti. Podjetje prodajne aktivnosti izvaja pri obstoječih strankah, preko (mednarodnih) razpisov, specializiranih sejmov, partnerstev v kompleksnih projektih, itn. Zavest o bolj aktivni (»push« načinu) prodaji na ciljnih trgih se je uveljavila šele v zadnjih letih, torej dokaj pozno. Na splošno pa lahko trdimo, da so prodajne poti dobro razvejane in dobre.

Iskratel je v primerjavi s konkurenti, s katerimi se srečuje na trgu, relativno majhno podjetje. Ta majhnost predstavlja za nastop na trgu določene slabosti, po drugi strani pa tudi določene prednosti. Prednost, ki jo prinese majhna velikost podjetja, kar pa ni tudi zagotovilo, je vsekakor večja prilagodljivost podjetja zahtevam kupcev in trga. Podjetje Iskratel je podjetje, ki se lahko dobro prilagaja kupcu in trgom. Po mnenju zaposlenih (Korošec, 2007) naj bi bila to tudi največja konkurenčna prednost tega podjetja. To mu omogoča njegova relativna majhnost in pa sposobnost zaposlenih za prilagajanje hitrim spremembam. Kot tako je podjetje Iskratel v primerjavi s konkurenti bolj podjetje z nizkoserijskimi in široko diverzificiranimi produkti.

Podjetje Iskratel na trgih nastopa večinoma kot tržni sledilec in nišni igralec, včasih pa tudi kot tržni izzivalec z inovativnimi produkti in rešitvami. Položaj podjetja se po posameznih trgih razlikuje. Na slovenskem tržišču ima podjetje večinski tržni delež napram svojim konkurentom, in posledično prevladujoč položaj (med drugim je glavni dobavitelj telekomunikacijske opreme nacionalnemu telekomunikacijskem operaterju) in tukaj nastopa kot tržni vodja. V Rusiji, kjer prodaja največ svojih produktov in rešitev, ima pa manjšinski tržni delež, nastopa pa kot tržni sledilec in zapolnjevalec vrzeli. Podobno vlogo ima na preostalih trgih, kjer podjetje nastopa.

Lahko rečemo, da je podjetje Iskratel v polpretekli zgodovini dobro razvijalo svoj konkurenčni položaj, kar se je odražalo tudi v dobrih poslovnih izkazih podjetja. Na osnovi vseh navedenih delnih ocen je v Tabeli 12 izdelana skupna ocena tržne podstrukture, ki kaže, da gre za dobro podstrukturo.

*Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture*

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro (5)	Dobro (4)	Srednje (3)	Slabo (2)	Zelo slabo (1)
Odnos prodajna cena kakovost produkta			X		
Kakovost servisne službe	X				
Ustreznost prodajnih poti		X			
Prilagodljivost	X				
Konkurenčni položaj		X			
Rast prihodkov					X
<b>Skupaj ocena</b>		<b>X</b>			

#### 4.2.4 Finančna podstruktura

Finančna podstruktura podjetja Iskratel je obravnavana preko finančnih kazalnikov podjetja. Ti kazalniki so: kazalnik strukture financiranja, plačilne sposobnosti ter kazalnik obračanja.

Bilanco stanja podjetja Iskratel prikazuje Tabela 6. Iz te tabele je razvidno, da več kot polovico vseh sredstev podjetja predstavljajo finančne naložbe, kar ni običajno pri konkurenci. Podoben odmik strukture bilance stanja podjetja Iskratel predstavljajo tudi velike rezervacije in pasivne časovne razmejitve. Taka struktura bilance stanja se zato tudi manifestira skozi nekatere kazalnike, ki so obravnavani v tem poglavju.

#### 4.2.4.1 Kazalnik strukture financiranja

Kazalniki financiranja omogočajo presojo ustreznosti virov financiranja, kar pomeni vprašanje optimalne preskrbe virov financiranja. Strukturno financiranja podjetja Iskratel v primerjavi s konkurenco prikazuje Tabela 13. V tej tabeli sta prikazana dva kazalnika: delež kapitala v virih sredstev in pa delež dolgov v virih sredstev.

Delež financiranja sredstev s kapitalom je v podjetju Iskratel nižji kot v konkurenčnih podjetjih, posebej izstopata leti 2009–2010. Vendar je potrebno pri obravnavi tega kazalnika upoštevati tudi postavko rezervacij in pasivnih časovnih razmejitev na pasivni strani bilance stanja podjetja, ki predstavlja v grobem tretjino (pri konkurenci pa manj kot 10 % in je vključena v dolgoročne oziroma kratkoročne obveznosti) vse pasive. Prav tako je delež financiranja sredstev z dolgovi v podjetju Iskratel nižji kot v konkurenčnih podjetjih, kar je glede na celotno strukturo bilance stanja podjetja Iskratel (prevladujoč položaj finančnih naložb na strani sredstev) dobro.

*Tabela 13: Kazalnika strukture financiranja za podjetje Iskratel in konkurenco v letih 2007–2010 (v tisoč EUR)*

Kazalnik	2007		2008		2009		2010	
	Iskratel	Konkurenca	Iskratel	Konkurenca	Iskratel	Konkurenca	Iskratel	Konkurenca
Delež kapitala v virih sredstev (kapital / obveznosti do virov sredstev) v %	25,8	40,2	23,8	27,7	9,6	30,7	13,6	34,4
Delež dolgov v virih sredstev (dolgoročne obveznosti + kratkoročne obveznosti / obveznosti do virov sredstev) v %	31,6	59,8	35	72,3	44,6	69,3	48,7	65,6

*Vir: Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2008, 2009c, str. 14–15; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2009, 2010a, str. 16–17; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011a, str. 16–17; Alcatel-Lucent, Alcatel-Lucent 2008 Annual report on form 20-F, 2009, str. 153–154; Alcatel-Lucent, Alcatel-Lucent 2009 Annual report on form 20-F, 2010, str. 155–158; Alcatel-Lucent, Alcatel-Lucent 2010 Annual report on form 20-F, 2011, str. 165–168; Ericsson, Ericsson annual report 2007, 2008, str. 45–46; Ericsson, Ericsson annual report 2008, 2009, str. 33–34; Ericsson, Ericsson Form 20-F 2009, 2010, str. 33–36; Ericsson, Ericsson Form 20-F 2010, 2011, str. 42–43; Huawei, Huawei Annual report 2007, 2008, str. 35–36; Huawei, Huawei Annual report 2008, 2009, str. 25–26; Huawei, Huawei Annual report 2009, 2010, str. 20–22; Huawei, Huawei Annual report 2010, 2011, str. 24–25; Nortel, Nortel Networks Corporation 2007 annual report, 2008, str. 81–82; Nortel, Nortel Networks Corporation audited consolidated financial statements for the year ended december 31 2009 and management's discussion and analysis of financial condition and results of operations for the year ended december 31 2009, 2010, str. 72–73; Nortel, Nortel Networks Corporation audited consolidated financial statements for the year ended december 31 2010, 2011, str. 62–63; ZTE, ZTE corporation 2007 Annual report, 2008, str. 107; ZTE, ZTE corporation 2008 Annual report, 2009, str. 109–111; ZTE, ZTE corporation 2009 Annual report, 2010, str. 122–124; ZTE, ZTE corporation 2010 Annual report, 2011, str. 129–131.*

#### 4.2.4.2 Kazalnik plačilne sposobnosti

Plačilna sposobnost je sposobnost gospodarske družbe, da ob roku zapadlosti poravnava svoje obveznosti in je tesno povezana z likvidnostjo sredstev, s katerimi razpolaga gospodarska družba.

Tabela 14 prikazuje dva kazalnika plačilne sposobnosti podjetja Iskratel in konkurence: kratkoročni koeficient in pa pospešeni koeficient. Vrednost kazalnikov večja od 1 pomeni, da je na voljo več kratkoročnih sredstev, kot je kratkoročnih obveznosti, kar zagotavlja kratkoročno plačilno sposobnost podjetja. Pospešeni koeficient ne vsebuje zalog kot kratkoročnih sredstev, ki sicer predstavljajo najbolj nelikvidna kratkoročna sredstva, in zato le ta boljše predstavlja plačilno sposobnost podjetja.

Glede na to, da podjetje Iskratel v obdobju let 2007–2010 ni imelo znatne količine zalog, sta kazalnika podobna. V letih 2007 in 2008 sta kazalnika podjetja Iskratel enaka ali večja od konkurence, drugačna oziroma slabša pa je situacija v letih 2009–2010, ko je bila vrednost teh kazalnikov podjetja Iskratel 1 ali manjša.

*Tabela 14: Kazalnika plačilne sposobnosti za podjetje Iskratel in konkurenco v letih 2007–2010 (v tisoč EUR)*

Kazalnik	2007		2008		2009		2010	
	Iskratel	Konkurenca	Iskratel	Konkurenca	Iskratel	Konkurenca	Iskratel	Konkurenca
Kratkoročni koeficient (kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti)	1,6	1,6	1,5	1,5	1	1,7	0,8	1,7
Pospešeni koeficient (kratkoročna sredstva - zaloge / kratkoročne obveznosti)	1,6	1,3	1,5	1,3	1	1,5	0,7	1,3

*Vir: Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2008, 2009c, str. 14–15; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2009, 2010a, str. 16–17; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011a, str. 16–17; Alcatel-Lucent, Alcatel-Lucent 2008 Annual report on form 20-F, 2009, str. 153–154; Alcatel-Lucent, Alcatel-Lucent 2009 Annual report on form 20-F, 2010, str. 155–158; Alcatel-Lucent, Alcatel-Lucent 2010 Annual report on form 20-F, 2011, str. 165–168; Ericsson, Ericsson annual report 2007, 2008, str. 45–46; Ericsson, Ericsson annual report 2008, 2009, str. 33–34; Ericsson, Ericsson Form 20-F 2009, 2010, str. 33–36; Ericsson, Ericsson Form 20-F 2010, 2011, str. 42–43; Huawei, Huawei Annual report 2007, 2008, str. 35–36; Huawei, Huawei Annual report 2008, 2009, str. 25–26; Huawei, Huawei Annual report 2009, 2010, str. 20–22; Huawei, Huawei Annual report 2010, 2011, str. 24–25; Nortel, Nortel Networks Corporation 2007 annual report, 2008, str. 81–82; Nortel, Nortel Networks Corporation audited consolidated financial statements for the year ended december 31 2009 and management's discussion and analysis of financial condition and results of operations for the year ended december 31 2009, 2010, str. 72–73; Nortel, Nortel Networks Corporation audited consolidated financial statements for the year ended december 31 2010, 2011, str. 62–63; ZTE, ZTE corporation 2007 Annual report, 2008, str. 107; ZTE, ZTE corporation 2008 Annual report, 2009, str. 109–111; ZTE, ZTE corporation 2009 Annual report, 2010, str. 122–124; ZTE, ZTE corporation 2010 Annual report, 2011, str. 129–131.*

#### 4.2.4.3 Kazalniki obračanja

Kazalniki obračanja kažejo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev in terjatev. Večji koeficient obračanja sredstev oziroma terjatev pomeni krajši čas vezave sredstev oziroma terjatev v podjetju; koeficienti tako kažejo učinkovitost poslovanja s sredstvi in terjatvami podjetja.

Tabela 15 prikazuje dva kazalnika obračanja in sicer koeficient obračanja sredstev in pa koeficient obračanja terjatev. Iz te tabele je razvidno, da sta oba koeficienta podjetja Iskratel napram konkurenci nižja oziroma slabša. Še posebno je to razvidno za leto 2009 in 2010, ko so se prihodki podjetja drastično zmanjšali.

Tabela 15: Kazalnika obračanja za podjetje Iskratel in konkurenco v letih 2007–2010 (v tisoč EUR)

Kazalnik	2007		2008		2009		2010	
	Iskratel	Konkurenca	Iskratel	Konkurenca	Iskratel	Konkurenca	Iskratel	Konkurenca
Koeficient obračanja sredstev (prihodki iz poslovanja / sredstva)	0,4	0,7	0,5	0,8	0,3	0,8	0,3	0,8
Koeficient obračanja terjatev (prihodki iz poslovanja / povprečne terjatve iz poslovanja)	1,9	3,8	2	3,4	1,3	3,3	2,4	3,5

Vir: Iskratel d.o.o., Annual report for the year 2006, 2007c, str. 12; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2008, 2009c, str. 14–16; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2009, 2010a, str. 16–18; Iskratel d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011a, str. 16–18; Alcatel-Lucent, Alcatel-Lucent 2008 Annual report on form 20-F, 2009, str. 153–154; Alcatel-Lucent, Alcatel-Lucent 2009 Annual report on form 20-F, 2010, str. 155–158; Alcatel-Lucent, Alcatel-Lucent 2010 Annual report on form 20-F, 2011, str. 165–168; Ericsson, Ericsson annual report 2007, 2008, str. 45–46; Ericsson, Ericsson annual report 2008, 2009, str. 33–34; Ericsson, Ericsson Form 20-F 2009, 2010, str. 33–36; Ericsson, Ericsson Form 20-F 2010, 2011, str. 42–43; Huawei, Huawei Annual report 2007, 2008, str. 35–36; Huawei, Huawei Annual report 2008, 2009, str. 25–26; Huawei, Huawei Annual report 2009, 2010, str. 20–22; Huawei, Huawei Annual report 2010, 2011, str. 24–25; Nortel, Nortel Networks Corporation 2007 annual report, 2008, str. 81–82; Nortel, Nortel Networks Corporation audited consolidated financial statements for the year ended december 31 2009 and management's discussion and analysis of financial condition and results of operations for the year ended december 31 2009, 2010, str. 72–73; Nortel, Nortel Networks Corporation audited consolidated financial statements for the year ended december 31 2010, 2011, str. 62–63; ZTE, ZTE corporation 2007 Annual report, 2008, str. 107; ZTE, ZTE corporation 2008 Annual report, 2009, str. 109–111; ZTE, ZTE corporation 2009 Annual report, 2010, str. 122–124; ZTE, ZTE corporation 2010 Annual report, 2011, str. 129–131.

#### 4.2.4.4 Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Skupno oceno prednosti in slabosti finančne podstrukture prikazuje Tabela 16. Gre za slabo oceno.

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro (5)	Dobro (4)	Srednje (3)	Slabo (2)	Zelo slabo (1)
<b>Strukture financiranja</b>					
Delež kapitala v virih sredstev				X	
Delež dolgov v virih sredstev		X			
<b>Plačilne sposobnosti</b>					
Kratkoročni koeficient				X	
Pospešeni koeficient				X	
<b>Obračanja</b>					
Koeficient obračanja sredstev				X	
Koeficient obračanja terjatev				X	
<b>Skupaj ocena</b>				X	



#### 4.2.5 Kadrovska podstruktura

Konec leta 2009 je bilo v Iskratel zaposlenih 646 delavcev, kar je 85 manj kot konec leta 2008. V letu 2009 je 98 delavcev zapustilo podjetje, na novo pa se je zaposlilo 13 delavcev. Struktura zaposlenih po področjih podjetja je bila konec 2009 sledeča (Iskratel d.o.o., 2011c, str. 27): administracija 104 (16 %), prodaja in marketing 61 (9,5 %), logistika 29 (4,5 %), produktno vodenje 49 (7,6 %), raziskave in razvoj 281 (43,5 %), storitve in integracija 122 (18,9 %); skupaj torej 646 zaposlenih.

Povprečno je bilo v letu 2009 zaposlenih 686 delavcev; od tega 3 % z manj kot srednjo izobrazbo, 17 % s srednjo izobrazbo, 11 % z višjo izobrazbo, 59 % z visoko izobrazbo, 10 % delavcev pa je imelo magisterij oziroma doktorat. Od vseh zaposlenih je imelo tako visoko izobrazbo in več 68,4 % zaposlenih (Iskratel d.o.o., 2010a, str. 7–8).

Večinski delež zaposlenih v podjetju Iskratel predstavlja starostna skupina med 30 in 40 leti. Starostna struktura zaposlenih se je v zadnjih letih spremenila tudi zaradi politike (mehkega) odpuščanja zaposlenih. V prvo fazo odpuščanja oziroma (predčasnega) upokojevanja so prišli predvsem zaposleni najstarejše generacije 50 let in več z delovno dobo nad 30 let.

Relativno mlad kader, ki danes tvori večinski delež zaposlenih v podjetju, predstavlja po eni strani pozitivno lastnost starostne strukture zaposlenih. Ker je podjetje Iskratel visokotehnološko podjetje in kot tako podvrženo stalnim tehnološkim spremembam in novitetam, ki jih morajo v končni fazi osvojiti in oplemenititi zaposleni podjetja. Za stalne spremembe pa so relativno mlajši bolj dovzetni od starejših zaposlenih in jim spremembe tudi predstavljajo večji izziv. Po drugi strani pa je majhen delež zaposlenih, starejših od 40–45 let, velik minus za podjetje v smislu pomanjkanja zaposlenih z veliko izkušnjami in potencialno objektivnejšim oziroma zrelejšim pogledom na poslovno situacijo.

V zadnjih letih Iskratel na novo skoraj ne zaposluje, praksa poteka v obratni smeri – za približno 80 se vsako leto zmanjša število zaposlenih v podjetju, več ali manj na osnovi takoimenovanih tehnoloških viškov. Minimalno novo zaposlovanje poteka v smislu zaposlovanja štipendistov in posamičnih ljudi z že nekajletnimi delovnimi izkušnjami.

Upravo podjetja Iskratel sestavljajo glavni direktor in pa štirje področni direktorji (za področje financ, prodaje, izvedbe poslov – servis ter tehnično področje). Glavnega direktorja imenuje skupščina lastnikov podjetja. Najdaljši staž v upravi podjetja imata glavni direktor in pa finančni direktor, svoji funkciji opravljata od ustanovitve podjetja Iskratel leta 1989.

Neposredno podrejeni upravi podjetja so izvršni direktorji posameznih enot podjetja. Število teh direktorjev se relativno pogosto menja skupaj z reorganizacijami enot podjetja, ki prav tako potekajo (pre)pogosto.

V zvezi z razvojem vodilnih kadrov potekajo v podjetju občasno izobraževanja, ki so namenjena takoimenovanim vodilnim kadrom oziroma kadrom, ki so evidentirani kot možni potencialni vodilni kadri. Podjetje drugače nima izoblikovane dolgoročne strategije selekcije, razvoja in vzgoje vodilnih kadrov.

Podjetje Iskratel relativno veliko vlaga v izobraževanje svojih zaposlenih, kar je glede na dejavnost podjetja pričakovano in skoraj nujno. V letu 2009 je v ta namen porabilo skoraj pol milijona EUR (Iskratel d.o.o., 2011c, str. 26), kar zneso 764 EUR na zaposlenega na leto. Izobraževanja so pretežno strokovne narave (tehnično-tehnološka).

V letu 2007 je bila v podjetju izvedena anketa o zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih (Iskratel d.o.o., 2007d, str. 4–5); podobni ankete sta bili izvedeni tudi v letih 2000 in 2002. Skupaj s temi dvema predhodnimi anketami so zaključki sledeči:

Zavzetost zaposlenih za doseganje delovnih in poslovnih rezultatov se je v primerjavi z letom 2000 in 2002 močno znižala. Za Iskratel je v letu 2000 znašala 47 %, v letu 2002 45 % in v letu 2007 37 %.<sup>4</sup>

V okviru odnosov med zaposlenimi so zaposleni najbolj zadovoljni z odnosi s kolegi (66 %), z neposredno nadrejenimi (56 %), manj pa z vodstvom (27 %).

Na področju dela so zaposleni najbolj zadovoljni z občutkom dosežka (49 %), viri (43 %), samostojnostjo (41 %), manj pa z delovnimi aktivnostmi (33 %) in procesi (20 %).

Na področju možnosti razvoja in napredovanja pa so najbolj zadovoljni s treningom in razvojem (46 %) ter manj s kariernimi priložnostmi (22 %).

Slabše je zadovoljstvo s skupnim nagrajevanjem s plačo (18 %), z ugodnostmi (24 %) in s priznanjem (25 %).

Na področju kulture/prakse podjetja je zadovoljstvo s politikami in praksami (29 %), z obvladovanjem uspešnosti (44 %) in z ugledom podjetja (47 %). Na področju kakovosti življenja pa z ravnotežjem med delom in življenjem (40 %) ter s fizičnim delovnim okoljem (55 %).

O sami fluktuaciji zaposlenih v podjetju Iskratel je glede na trenutno situacijo, ki vlada v podjetju, težko govoriti. Okolje v podjetju ne predstavlja povprečnega vzorca okolja, s tem da v vsakem posameznem letu odpusti slabih sto zaposlenih ter skoraj ne zaposluje na novo – strategija podjetja je trenutno še vedno usmerjena k zmanjševanju števila zaposlenih.

Na osnovi vseh navedenih delnih ocen je v Tabeli 17 izdelana skupna ocena kadrovske podstrukture, ki kaže, da gre za povprečno podstrukturo.

---

<sup>4</sup> Odstotki izražajo tukaj deleže zavzetih zaposlenih od skupno anketiranih.

Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro (5)	Dobro (4)	Srednje (3)	Slabo (2)	Zelo slabo (1)
Število zaposlenih			X		
Izobrazbena struktura	X				
Starostna struktura			X		
Kadrovanje zaposlenih				X	
Kakovost posloводства			X		
Razvoj vodilnih kadrov				X	
Ustreznost izobraževanja		X			
Motivacija zaposlenih				X	
Pripadnost podjetju				X	
Fluktuacija				X	
<b>Skupaj ocena</b>			<b>X</b>		

#### 4.2.6 Organizacijska podstruktura

Sedež podjetja Iskratel je v Kranju. Organizacijsko strukturo podjetja sestavljajo glavni sklopi in podporni sklopi, ki jih prikazuje tudi Slika 38. Glavni sklopi organizacijske strukture so sledeči:

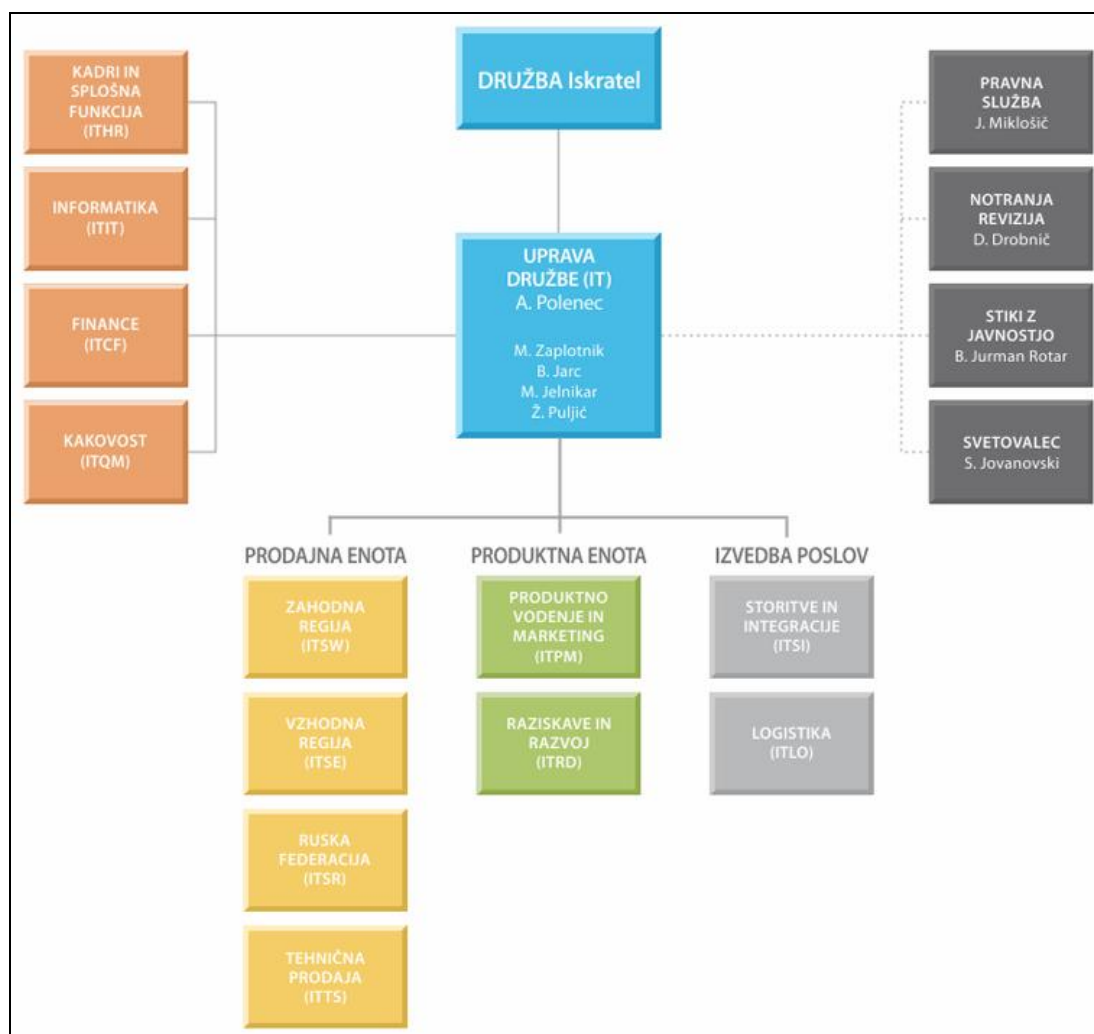
- uprava družbe, ki jo sestavljajo glavni direktor, direktor financ, direktor prodaje, direktor izvedbe poslov in tehnični direktor. Uprava družbe je hierarhično najvišji organ poslovanja podjetja;
- prodajna enota, ki se deli na več delov glede na geografsko področje, ki ga posamezni del pokriva, ter na del tehnične prodaje. Vodje delov prodajnih enot so izvršni direktorji, ki so odgovorni neposredno direktorju prodaje;
- produktna enota je sestavljena iz produktnega vodenja in pa razvoja. Oba dela vodita izvršna direktorja, katerih neposredno nadrejen je tehnični direktor;
- izvedba poslov, sestavljen iz storitvenega dela in logističnega dela. Izvršna direktorja obeh delov sta neposredno odgovorna direktorju izvedbe poslov.

Podporni sklopi organizacijske strukture so: kadrovske splošni sektor, sektor za informatiko, finančni oddelek, katerega neposredni vodja je finančni direktor, oddelek za kakovost, pravna služba, notranja revizija, služba za stike z javnostjo in svetovalna služba.

Reorganizacijski procesi so v podjetju Iskratel nekakšna stalnica, za katere bi se lahko reklo, da postajajo v zadnjih letih prepogosti. Predvsem na nivoju prodajnih enot, produktnih enot in izvedbe poslov se reorganizacije vrstijo že kar na letnih intervalih.

Obseg izvoza Iskratela je od ustanovitve 1989. leta dalje vztrajno naraščal, predvsem po zaslugi uspešnega trženja Iskratelovih produktov na trgih CIS. Z naraščanjem obsega mednarodnega poslovanja je naraščala tudi globina in kompleksnost odnosov s tujino. Zato se je v Iskratelu zelo kmalu pokazala potreba po močnejši internacionalizaciji podjetja – oblikovanju skupine lokalnih podjetij v tujini.

Slika 38: Organizacijska struktura podjetja Iskratel d.o.o.



Vir: Organizacijska struktura podjetja Iskratel d.o.o., 2011.

Prvotni motivi za oblikovanje skupine so bili predvsem formalno–pravne narave. Z ustanovitvijo podjetij s skupnimi vlaganji je Iskratel želel za proizvodnjo SI2000 (danes tudi SI3000) pridobiti status domačega produkta, ki je prinašal številne komercialne ugodnosti in boljše izhodiščne konkurenčne pozicije pri poslovanju na lokalnih trgih.

Sčasoma je ta motiv zaradi odpiranja CIS trga izgubil na pomenu, v ospredje pa so nato stopili drugi motivi. Iskratel je s pomočjo podjetij v skupini oblikoval učinkovito prodajno in servisno mrežo. Z angažiranjem lokalnih kadrov je zagotovil učinkovitejše pokrivanje lokalnih trgov in s tem boljše zaznavanje tržnih priložnosti, kar se je odražalo tudi v skokoviti rasti prodaje.

Poleg tega je z oblikovanjem lokalnih servisnih centrov skupina pridobila na odzivnosti in kvaliteti. Poprodajna podpora se je izboljšala in s tem tudi zadovoljstvo in lojalnost kupcev, kar je dodatno prispevalo k dobrim prodajnim rezultatom.

Z organiziranjem lokalne proizvodnje v podjetjih IUT in Monis Iskratel ni pridobil le statusa lokalnega proizvajalca, temveč je pridobil tudi nove proizvodne kapacitete za

odpravljanje ozkih grl v Kranju. Poleg tega se je povečala tudi lokalna dodana vrednost, saj je s stroškovno ugodno lokalno delovno silo in mrežo lokalnih dobaviteljev Iskratel dobil možnost optimalne alokacije virov in doseganja ugodnih ekonomskih učinkov. Z vzpostavitvijo proizvodnje na lokalnem trgu se je povečala fleksibilnost napram kupcem, kar je rezultiralo v znatnem skrajšanju dobavnih rokov.

Z vzpostavitvijo razvojnih oddelkov v IUT-ju, Monisu, Iskrabelu in ITS-u pa je Iskratel začel izkoriščati tudi razpoložljiv in cenovno ugoden intelektualni kapital na lokalnih trgih za razvoj lastnih produktov in rešitev.

V tujini ima podjetje Iskratel svoja predstavništva, servisne centre in podjetja, v katerih je lastniško udeleženo.

Matično podjetje Iskratel tvori s podjetji, v katerih je lastniško udeleženo, Skupino Iskratel. Ta podjetja so tudi vključena v konsolidacijske izkaze Skupine Iskratel. Podjetja so sledeča (Iskratel d.o.o., 2011a, str. 24–25):

- Iskratel Electronics d.o.o. s sedežem v Kranju. Dejavnost podjetja je proizvodnja telefonskih central, elektronskih komponent in pa storitve in svetovanje. Je v 100 % lasti podjetja Iskratel;
- Iskra Telekom Holding d.d. s sedežem v Kranju. Dejavnost podjetja je prodaja in dejavnost holdingov. Je v 51,78 % lasti podjetja Iskratel;
- TOV SUSP Monis s sedežem v Kharkovu v Ukrajini. Dejavnost podjetja je proizvodnja, projektiranje, montaža in servisiranje telekomunikacijske opreme. Podjetje Iskratel je 100 % lastnik tega podjetja;
- ZAO IskraUralTel (krajše IUT) s sedežem v Ekaterinburgu v Rusiji. Dejavnost podjetja je proizvodnja, raziskave in komercialna dejavnost. Je v 48,4 % lasti podjetja Iskratel;
- OOO Iskrabel s sedežem v Minsku v Belorusiji. Dejavnost podjetja je trženje telekomunikacijskih sistemov. Je v 51 % lasti podjetja Iskratel;
- Iskratelling d.o.o. s sedežem v Kranju. Dejavnost podjetja je prodaja in trženje telekomunikacijskih omrežij in rešitev za podjetja. Je v 90,25 % lasti podjetja Iskratel;
- IskraCom s sedežem v Alma Ati v Kazahstanu. Dejavnost podjetja je prodaja, montaža, servis in tehnična podpora kupcem za telekomunikacijsko opremo. Podjetje Iskratel je 100 % lastnik tega podjetja;
- OOO ITG Moskva s sedežem v Moskvi v Rusiji. Dejavnost podjetja je prodaja telekomunikacijskih rešitev za podjetja. Je v 100 % lasti podjetja Iskratelling;
- Iskratel Ukraine LTD s sedežem v Kijevu v Ukrajini. Je v 100 % lasti podjetja Iskratel;
- Iskratel SP Z.O.O. s sedežem v Wroclawu na Poljskem. Je v 100 % lasti podjetja Iskratel.

Poleg predhodno omenjenih podjetij ima podjetje Iskratel tudi lastniški delež v podjetju ITS Iskratel Telekomunikacijski sistemi d.o.o. s sedežem v Skopju. Dejavnost podjetja je proizvodnja, projektiranje, montaža in servisiranje telekomunikacijske opreme. Podjetje Iskratel je 26 % lastnik tega podjetja.

Podjetje Iskratel ima predstavništva v sledečih državah (poleg Slovenije): Belorusiji, Kazahstanu, Moldaviji, Rusiji in Ukrajini (Predstavništva podjetja Iskratel d.o.o., 2011).

Servisne centre pa ima podjetje Iskratel v (poleg Slovenije): Albaniji, Argentini, Azerbajdžanu, Belorusiji, Boliviji, BiH, Iraku, Kazahstanu, Makedoniji, Moldaviji, Črni gori, Nigeriji, Poljski, Rusiji, Srbiji, Ukrajini in Uzbekistanu (Servisna mreža podjetja Iskratel d.o.o., 2011).

S (pre)pogostimi reorganizacijami v podjetju, s katerimi se, verjamem da tudi, skuša najti optimalno kombinacijo organigrama in hierarhije za učinkovito in uspešno delovanje podjetja, postaja delegiranje nalog nefokusirano. Posledice reorganizacije se čutijo tudi na področju odgovornosti, kjer slika, kdo je za kaj odgovoren, postaja megljena in nejasna.

Podjetje Iskratel značilno posnema situacijo podobnih podjetij na telekomunikacijskem visokotehnološkem segmentu v smislu načrtovanja oziroma planiranja svojih aktivnosti in na koncu tudi kontrole. Zaradi hitrega razvoja in nenehnih sprememb in zahtev trga je tudi za visokotehnološka podjetja značilno, da imajo zelo dinamične produktne/rešitvene linije. To pomeni, da se tudi med procesom razvoja oziroma izdelave posameznih že načrtovanih produktov in rešitev spremenijo plani, ki nemalokrat vplivajo na drugačen razvoj posameznih produktov, včasih tudi predčasno ukinitvev razvoja in izdelave posameznega produkta, kot tudi občasne zahteve po izdelavi povsem novega produkta v (pre)kratkem časovnem roku.

Vsa ta dinamika v procesu razvoja in izvedbe vpliva tudi na končno kontrolo planiranih zaključenih produktov in rešitev, ki je lahko kljub rigoroznem izvajanju pomanjkljiva.

Podjetje Iskratel se v javnosti ne pojavlja pogosto, predvsem v preteklih letih se je pojavljalo v smislu pokrovitelja športnih in poslovnih dogodkov (predvsem na IKT segmentu).

Na osnovi navedenih delnih ocen je v Tabeli 18 izdelana skupna ocena organizacijske podstrukture, ki kaže na srednjo oceno.

*Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture*

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro (5)	Dobro (4)	Srednje (3)	Slabo (2)	Zelo slabo (1)
Jasnost organizacijske strukture			X		
Lokacija uprave	X				
Lokacija povezanih podjetij	X				
Delegiranje pristojnosti				X	
Področje odgovornosti				X	
Sistem načrtovanja in kontrole			X		
Vzdušje med zaposlenimi				X	
Sistem nagrajevanja					X
Sistem napredovanja				X	
Komuniciranje z javnostjo			X		
Ugled podjetja		X			
<b>Skupaj ocena</b>			<b>X</b>		

### 4.3 Analiza priložnosti in nevarnosti podjetja

V tem poglavju je na osnovi analize okolja podjetja ter narejenih ocen slabosti in prednosti posameznih podstruktur izvedena analiza priložnosti in nevarnosti podjetja.

#### 4.3.1 Podstruktura proizvoda

Oceno priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda prikazuje Tabela 19.

*Tabela 19: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda*

Ocena elementov podstrukture proizvoda	Strateške implikacije
Podjetje ima zelo širok prodajni program oziroma diverzificirano ponudbo produktov in rešitev.	Raznolikost programa po eni strani predstavlja prednost podjetja, saj naj bi s tem ponujalo kupcem celotne zaključene rešitve za večino njihovih zahtev. Po drugi strani pa je tako širok program tudi ovira za samo podjetje; saj bi moralo podjetje obvladovati tako razvojno kot tudi podporno in logistično asortiman, ki ga ima v svoji ponudbi; kar pa je težje uresničljivo pri manjši velikosti podjetja, kar Iskratel vsekakor je. Zaradi tega bi bilo smotrno zožiti nabor produktov in rešitev v prodajnem programu podjetja. Selekcija končnega nabora mora vsekakor slediti razmeram na trgu in optimizaciji zmogljivosti podjetja.
Letna stopnja rasti prodaje je bila prisotna do leta 2004. Po letu 2007 se je trend rasti prodaje obrnil navzdol. Najbolj drastičen upad prodaje je zaznati z letom 2009.	Za padec prodaje gre kriviti okolje na trgih in pa tudi neustreznost oziroma nekonkurenčnost produktov in rešitev v prodajnem programu podjetja. Upad prodaje je velik in kot tak alarmanten za podjetje. Upad prodaje je potrebno čimprej ustaviti s trženjem optimalnega nabora produktov in rešitev ter optimizacijo delovanja samega podjetja.
Pri pokritju posameznih produktov je delež skupine stroškov proizvodnje, ki je daleč tudi največji, prevelik in delež skupine stroškov razvoja (pre)majhen.	Skupni stroški razvoja kažejo skozi triletno obdobje tendenco padanja, kar pa bi bil lahko tudi vzrok v zmanjševanju števila zaposlenih na področju razvoja. Pričakovati bi bilo, da z leti produkcijski stroški padajo (cenejši material, večja optimizacija,...), vendar temu ni tako. Glede na to, da največjo dodano vrednost v produktih in rešitvah predstavljata razvoj in integracija, bi bilo pričakovano naraščanje deleža razvojnih stroškov in inženirskih storitev.
Podjetje ima pridobljena certifikata kakovosti: ISO 9001 in TL9000. Pri kakovosti produktov in celotnih rešitev se pojavljata dve napaki: delna neustreznost oziroma pomanjkljiva funkcionalnost ter nedokončanost posameznih produktov in rešitev.	Delna neustreznost in pa nedokončanost produktov in rešitev je črna pika na kakovosti ponudbe podjetja. Kljub temu, da večino ali skoraj vse takšne napake podjetje odpravi na terenu pri kupcu, ali pa z naknadnimi nadgradnjami/menjavi problematičnih produktov, to ni dobra praksa na dolgi rok. Podjetje mora te napake odpraviti z boljšimi in ustrežnejšimi razvojno integracijskimi izvedbami. S tem podjetje prepreči, da se takšne napake sploh ne pojavijo več, oziroma v zelo zmanjšanem številu. Pričakovati je, da bodo takšne izvedbe zahtevale večje vložke v razvoj in integracijo.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena elementov podstrukture proizvoda	Strateške implikacije
Podjetje posluje skladno z okoljevarstveno politiko in standardi.	Podjetje posluje skladno z ekološkimi standardi.
Konkurenca na trgih, kjer podjetje nastopa, je velika.	Podjetje mora trgu ponuditi produkte in rešitve, ki so funkcionalno dovršeni ter ustrezajo zahtevam trga ter so brez otroških bolezni in anomalij. Če je možno, naj podjetje zniža tudi produkcijske cene prodajnega portfelja (predvsem na račun optimizacije poslovanja). Vendar cenovna vojna s konkurenco ni ustrezna izbira za podjetje Iskratel.

#### 4.3.2 Tehnološka in razvojno–raziskovalna podstruktura

Oceno priložnosti in nevarnosti tehnološke in razvojno–raziskovalne podstrukture prikazuje Tabela 20.

*Tabela 20: Ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke in razvojno–raziskovalne podstrukture*

Ocena elementov tehnološke in razvojno–raziskovalne podstrukture	Strateške implikacije
Matično podjetje je locirano na dobri lokaciji. Prav tako ima podjetje dobro razvejano mrežo podjetij in predstavništev, lociranih na več kot ustreznih lokacijah.	Lokacija matičnega podjetja in njegovih hčerinskih podjetij in predstavništev je ustrezna in dobro zasnovana. Skrite rezerve bi bilo iskati v optimizaciji delovanja teh podjetij in predstavništev.
Raven opremljenosti z opremo, ki je potrebna za nemoten in učinkovit razvoj in integracijo produktov in rešitev je v podjetju Iskratel na zavidljivi ravni.	Raven opremljenosti podjetja s strojno in programsko opremo je na visokem nivoju in kot takšna ne predstavlja možnih ovir za razvoj produktov in rešitev. Opremo, ki je potrebna za nemoten razvoj produktov in rešitev, je potrebno (ažurno) pravočasno posodabljanje in dopolnjevanje.
Stopnja avtomatizacije v proizvodnji je na visokem nivoju. Obstaja še manevrski prostor za optimizacijo in racionalizacijo procesov v razvoju.	Avtomatizacija proizvodnje je dobra, pričakovati pa je, da jo bo potrebno v prihodnosti še posodobiti (periodično posodabljanje je vsekakor neizbežno). Potrebno je optimizirati in racionalizirati procese v razvoju v smislu poenostavitve procesov in povečanja učinkovitosti le-teh.
Podjetje Iskratel ima možnost najema kakovostne delovne sile. Dobršen del delovno aktivne populacije v regiji sedeža podjetja je visokoizobražen in visokokvalificiran.	Problem podjetja v zvezi z razpoložljivostjo ustrezne delovne sile ni v pomanjkanju le te, ampak v neustrezni motivaciji podjetja za pridobitev in obdržanje dobrih kadrov (nizka plača, neustrezni delovni procesi, slaba kadrovska karierna politika podjetja, ...). Podjetje bi moralo bolj vlagati v karierni razvoj, zadovoljstvo na delovnem mestu itn. svojih zaposlenih. Z vidika visokotehnološkega podjetja, kar podjetje Iskratel tudi je, so zaposleni največja vrednost podjetja, ki ustvarja večino dodane vrednosti v poslovanju podjetja.

se nadaljuje



nadaljevanje

Ocena elementov tehnološke in razvojno–raziskovalne podstrukture	Strateške implikacije
<p>Veliko večino zaposlenih v razvojnem oddelku, ki predstavlja skoraj polovico zaposlenih v matičnem podjetju Iskratel, lahko opredelimo kot razvojno raziskovalni kader.</p> <p>Z namenom boljšega razvoja, pridobivanja novih kadrov itn. podjetje Iskratel sodeluje s fakulteto za elektrotehniko in fakulteto za računalništvo in informatiko v Ljubljani, pa tudi z mariborsko fakulteto za elektrotehniko računalništvo in informatiko.</p>	<p>Podjetje mora izvajati politiko vzdrževanja raziskovalno razvojne baze kadrov.</p> <p>Izboljšati mora strategijo kadrovanja, kariernega razvoja in samega odnosa do zaposlenih v podjetju.</p>

### 4.3.3 Tržna podstruktura

Oceno priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture prikazuje Tabela 21.

*Tabela 21: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture*

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
Razmerje prodajna cena – kakovost za produkte in rešitve podjetja je dokaj dobro.	Glavna kritika Iskratelovih produktov bi lahko bila nedokončanost oziroma neizpiljenost le-teh tudi takrat, ko se jih že namešča pri kupcih. Podobno velja tudi za iz teh produktov izpeljane rešitve, ki mnogokrat niso dokončno dodelane, zaključene. Nedokončani produkti in rešitve so pereč problem, ki ga ne gre zanemariti. Število le-teh je potrebno v prihodnosti zmanjšati na najmanjši možni minimum.
Kakovost servisne službe je vzorna.	Visok nivo kakovosti servisne službe delno tudi rešuje ugled prodajnega portfelja podjetja, ker s svojim kakovostno opravljenim delom mnogokrat odpravlja močno nejevoljo kupcev. Ta nivo servisne službe je vsekakor potrebno obdržati tudi v prihodnje.
Podjetje ima ustrezne prodajne poti. Podjetje Iskratel ima dobro razvejano mrežo svojih predstavništev na vseh trgih, kjer ima znaten prodajni delež in kjer obstaja prihodnji potencial prodaje. Ta predstavništva izvajajo večinoma prodajne aktivnosti kot tudi poprodajne (servisne) aktivnosti.	Prodajne poti je potrebno tudi v prihodnosti obdržati in jih, če je mogoče, tudi razširiti/razvejati.
Prilagodljivost je eden od adutov podjetja. Iskratel je v primerjavi s konkurenti, s katerimi se srečuje na trgu, relativno majhno podjetje. Prednost, ki jo prinese majhna velikost podjetja, kar pa ni tudi zagotovilo, je vsekakor večja prilagodljivost podjetja zahtevam kupcev in trga.	Ta adut je potrebno ohraniti in ga v prihodnosti optimalno izkoristiti in tržiti.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
<p>Podjetje Iskratel na trgih nastopa večinoma kot tržni sledilec in nišni igravec, včasih pa tudi kot tržni izzivalec z inovativnimi produkti in rešitvami.</p> <p>Položaj podjetja se po posameznih trgih razlikuje. Na slovenskem tržišču ima podjetje največji tržni delež in posledično prevladujoč položaj (med drugim je glavni dobavitelj telekomunikacijske opreme nacionalnemu telekomunikacijskem operaterju) in tukaj nastopa kot tržni vodja. V Rusiji, kjer proda največ svojih produktov in rešitev, ima pa nizek delež napram drugim konkurentom, nastopa kot tržni sledilec in zapolnjevalec vrzeli. Podobno vlogo ima na preostalih trgih, kjer podjetje nastopa.</p>	<p>Vlogo tržnega vodje na slovenskem tržišču je smiselno zadržati čim dlje v prihodnosti.</p> <p>Tržni sledilec in pa zapolnjevalec vrzeli sta pravilni umestitvi vloge podjetja na preostalih njegovih trgih. Zato je smiselno slediti strategiji še nadaljnega razvijanja teh dveh vlog v prihodnosti.</p>
<p>Dolgoletna rast prihodkov podjetja Iskratel se je končala pred nekaj leti. Zadnja leta smo priča konstantnemu padanju prihodkov, kar je lahko usodno za prihodnost podjetja.</p>	<p>Izrazit padec prodaje in posledično prihodkov podjetja je velika grožnja za obstoj podjetja. Padec prihodkov je potrebno ustaviti s:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitetnejšimi produkti in rešitvami,</li> <li>- ponudbo pravih produktov in rešitev,</li> <li>- aktivnejšim trženjem in prodajo.</li> </ul>

#### 4.3.4 Finančna podstruktura

Oceno priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture prikazuje Tabela 22.

*Tabela 22: Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture*

Ocena elementov finančne podstrukture	Strateške implikacije
<p>Struktura financiranja podjetja se z leti slabša. V letu 2009 je bil delež kapitala samo slabih 10 %. Prav tako se z leti dviguje delež dolgov, ki pa je še vedno manjši v primerjavi s konkurenco.</p>	<p>Struktura financiranja podjetja se slabša, kar ni dobro. Vzrok je v največji meri v premajhnih prihodkih podjetja. Prihodke oziroma prodajo podjetja je potrebno povečati.</p>
<p>V letih 2007 in 2008 sta kazalnika plačilne sposobnosti podjetja Iskratel večja od 1 in s tem enaka ali večja od konkurence, drugačna oziroma slabša pa je situacija v letu 2009 in 2010, ko je bila vrednost teh kazalnikov podjetja Iskratel 1 ali manjša.</p>	<p>Podjetje mora imeti zagotovljeno pokrite kratkoročne obveznosti. Podjetje Iskratel to pravilo skorajda krši v letu 2009, ko sta kazalnika plačilne sposobnosti le ena. Stanje v letu 2010 je še slabše. Podjetje mora povečati vrednost kratkoročnih sredstev in s tem zagotoviti nadaljnjo stabilno likvidnost podjetja.</p>
<p>Kazalnika obračanja (sredstev, terjatev) podjetja Iskratel sta napram konkurenci nižja oziroma slabša. Še posebno je to razvidno za leti 2009–2010, ko so se prihodki podjetja drastično zmanjšali.</p>	<p>Za povečanje koeficientov obračanja bi bilo potrebno optimizirati poslovanje podjetja, da bi poslovalo učinkovitejše.</p>

#### 4.3.5 Kadrovska podstruktura

Oceno priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture prikazuje Tabela 23.

Tabela 23: Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Ocena elementov kadrovske podstrukture	Strateške implikacije
Število zaposlenih v podjetju se zadnja leta manjša predvsem zaradi strategije krčenja podjetja. Predvsem na razvojnem področju je število zaposlenih padlo pod spodnjo mejo kvote zaposlenih, potrebne za ustrezno delovanje razvoja. Posledica odpuščanja je tudi sprememba starostne strukture zaposlenih; zaposlenih starih nad 50 let je vse manj.	Manjšanje števila zaposlenih (ter odpuštitev večine zaposlenih z dolgoletnimi izkušnjami) preko razumnih meja ni dolgoročno rešitev prilagajanja manjšim prihodkom podjetja.
Podjetje ima ustrezno izobrazbeno strukturo zaposlenih.	Izobrazbena struktura zaposlenih je ustrezna in jo je kot tako potrebno ohraniti tudi v prihodnje.
Kakovost posloводства podjetja se odraža v uspešnem ali neuspešnem poslovanju podjetja, vsekakor pa tudi na celotnem zadovoljstvu zaposlenih. Uspešnost poslovanja podjetja se v zadnjih letih slabša delno zaradi zaostrenih razmer na trgu, delno zaradi neustreznega vodenja podjetja.	Vodstvo podjetja bi moralo deklarirati ustrezno vizijo delovanja podjetja za prihodnja leta in na podlagi te vizije izoblikovati ustrezno strategijo, kako podjetje uspešno peljati proti tej viziji.
Podjetje nima izoblikovane dolgoročne strategije selekcije, razvoja in vzgoje vodilnih kadrov.	Podjetje bi moralo začeti načrtno razvijati, izobraževati in vzgajati vodilne kadre; tako s pomočjo kadrovske službe kot tudi mentorstva s strani izkušenih vodilnih zaposlenih.
Ustreznost strokovnega izobraževanja v podjetju je na visokem nivoju.	Nivo strokovnega izobraževanja zaposlenih je potrebno obdržati vsaj na tem nivoju.
Motivacija zaposlenih se je v zadnjem obdobju znižala na zaskrbljujočo nizko raven. Prav tako je padla tudi pripadnost podjetju med zaposlenimi. Predvsem motivacija posredno in tudi delno neposredno vpliva na uspešno doseganje ciljev oziroma tudi na nivo uspešnosti celotnega podjetja.	Motivacijo zaposlenih se lahko dvigne le z odgovornim in vzornim delovanjem vodstva, ki pelje podjetje v svetlejšo prihodnost, z boljšimi odnosi do vseh zaposlenih, upoštevanjem njihovih želja in pripomb ter transparentnim in pravičnim nagrajevanjem in spodbudami.
Okolje v podjetju ne predstavlja povprečnega vzorca okolja podjetja, ker podjetje v vsakem posameznem letu odpusti slabih sto zaposlenih, ter skoraj ne zaposluje na novo – strategija podjetja je trenutno še vedno usmerjena k zmanjševanju števila zaposlenih.	S kontinuiranim odpuščanjem bo podjetje zmanjšalo število zaposlenih pod mejo, ki je potrebna za uspešno delovanje podjetja kot ponudnika telekomunikacijske opreme. Z odpuščanjem zaposlenih pa bo podjetje izgubilo tudi znanja potrebna za uspešno delovanje. To predstavlja veliko nevarnost za podjetje.

#### 4.3.6 Organizacijska podstruktura

Oceno priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture prikazuje Tabela 24.

Tabela 24: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Ocena elementov organizacijske podstrukture	Strateške implikacije
Jasnost organizacijske strukture bi bila ustrezno dobra, če se ne bi izvajale pogoste reorganizacije. Pri taki dinamiki reorganizacij je več ali manj statična le sestava uprave podjetja.	Prepogoste reorganizacije bi se morale končati; podjetje potrebuje jasno organizacijsko strukturo za učinkovito delovanje.
Lokacije uprave je na ustreznem mestu.	Spremembe lokacije uprave niso potrebne.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena elementov organizacijske podstrukture	Strateške implikacije
Podjetje ima zelo dobro razvejano mrežo povezanih podjetij (hčerinskih podjetij, servisnih centrov, predstavništav).	Potrebno je poiskati še mogoče optimizacije znotraj te mreže.
Sistem načrtovanja in kontrole v podjetju je značilen za takšna visokotehnološka podjetja: to pomeni, da se tudi med procesom razvoja oziroma izdelave posameznih že načrtovanih produktov in rešitev spremenijo plani, ki nemalokrat vplivajo na drugačen razvoj posameznih produktov, včasih tudi predčasno ukinitvev razvoja in izdelave posameznega produkta, kot tudi občasne zahteve po izdelavi povsem novega produkta v (pre)kratkem časovnem roku.	Kljub vedno bolj dinamičnem razvoju je potrebno ohraniti kakovost končnih produktov in rešitev.
Zaposleni so v veliki meri zadovoljni z medsebojnimi odnosi in neposredno nadrejenimi, veliko manj pa z odnosi vodstva podjetja. Sistem napredovanja je v podjetju slab, slabo je ocenjen tudi sistem nagrajevanja.	Potrebno je izpiliti sistem nagrajevanja, da bo transparenten in korekten. Prav tako bi bilo potrebno izdelati jasen sistem napredovanja, katerega se bi držalo celotno podjetje. Vodstvo podjetja bi moralo izboljšati svoj način komuniciranja z zaposlenimi.
Komuniciranje podjetja z javnostjo je po obsegu dokaj omejeno.	Obseg komuniciranja z javnostjo lahko ostane na sedanjem nivoju.
Ugled podjetja je dober.	Potrebno je ohraniti dober ugled podjetja.

#### 4.4 Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja

V tem poglavju so zbrane ocene glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Iskratel. Te ocene so podane na osnovi analiz posameznih podstruktur podjetja, narejenih v predhodnih poglavjih.

##### 4.4.1 Prednosti in slabosti podjetja

V nadaljevanju poglavja so predstavljene glavne prednosti in slabosti podjetja, ki so povzete iz analiz podstruktur podjetja. Že Tabela 25 nakazuje, da je za večji delež podstruktur podjetja ugotovljeno, da so le te na srednji ravni (ocena 3).

Kljub temu lahko trdimo, da ima podjetje dokaj velik nabor prednosti, ki bi ga lahko popeljal nazaj na uspešna pota poslovanja. Velja omeniti prilagodljivost podjetja, njegovo regionalno prisotnost na relevantnih trgih tako preko mreže povezanih podjetij kot tudi z že inštalirano bazo produktov in rešitev. Podjetje ima še vedno velik razvojni potencial, ki sloni na visokoizobraženih kadrih, ki so dostopni podjetju.

Te prednosti pa verjetno ne bodo dobro ali pa sploh ne bodo izkoriščene, če podjetje ne bo imelo jasne vizije kako naprej in tej viziji primerne strategije. Prav tako slabo bo vplivala na poslovanje podjetja neustrezna kadrovska politika kot tudi razglašena organizacijska klima. Predvsem iz dneva v dan močnejša konkurenca na trgih podjetja Iskratel je pokazala na te slabosti podjetja in posledično tudi na poslovni rezultat.

Tabela 25: Profil prednosti in slabosti podjetja Iskratel

Podstruktura	velik ← prispevek k poslovni uspešnosti → majhen				
	Zelo dobro (5)	Dobro (4)	Srednje (3)	Slabo (2)	Zelo slabo (1)
Podstruktura proizvoda			X		
Tehnološka in razvojno–raziskovalna podstruktura	X				
Tržna podstruktura		X			
Finančna podstruktura				X	
Kadrovska podstruktura			X		
Organizacijska podstruktura			X		

#### Glavne prednosti:

- Prilagodljivost in odzivnost (skupaj z dobro servisno podporo) podjetja na želje in zahteve kupcev ter na spremembe na trgu. Ti dve prednosti sta takorekoč prednosti iz osnovnega nabora tipičnih prednosti relativno majhnih podjetij (kar pa ni tudi zagotovilo), kot je Iskratel. Prav majhnost podjetja je lastnost, ki le temu omogoča boljšo prožnost in hitrejšo odzivnost od večjih konkurentov.
- Regionalna prisotnost na trgih, lokalna podjetja, prodajni kanali ter poznavanje specifik trgov. Podjetje Iskratel ima dobro razvejano mrežo podjetij in predstavništev na trgih, kjer je prisotno s svojimi produkti in rešitvami. Vzpostavljanje novih prodajnih kanalov zahteva veliko vloženega truda in sredstev, zato že obstoječi prodajni kanali predstavljajo za podjetje veliko prednost. Pomembna prednost je tudi poznavanje (predvsem) tehnološke specifik trgov, ki so posledica tehnološkega in delno geografsko-političnega razvoja posameznih trgov. Nepoznavanje teh specifik pomeni za podjetje tudi nezmožnost ponuditi ustrezne produkte in rešitve tem trgov.
- Inštalirana baza produktov podjetja; pri nabavi nove ali nadgradnji obstoječe opreme se kupci praviloma raje odločijo za ponudnika, čigar opremo ali del opreme že imajo inštalirano, oziroma za tistega, ki je lokalno prisoten pri kupcu. Seveda vse to velja ob predpostavki, da ponujena oprema predstavlja konkurenčno ponudbo (po funkcionalnostih, ceni itn.). Razmeroma velik obseg inštaliranih produktov je tudi posledica zelo široke in mnogovrstne (glede na relativno majhnost podjetja Iskratel) ponudbe produktov in rešitev, kar omogoča podjetju dobro prilagajanje željam in zahtevam kupcev.
- Matično podjetje Iskratel je s svojim sedežem v Kranju locirano na dobri lokaciji, kjer ne manjka kakovostnih visokoizobraženih kadrov. Večinoma kadri prihajajo iz Gorenjske in pa Osrednjeslovenske (ljubljanske regije). Bližina Ljubljane, ki ima največjo univerzo v Sloveniji, predstavlja veliko prednost pri pridobivanju visokoizobraženih kadrov tako s stališča študentov kot tudi kadra z že končano

visokošolsko izobrazbo. Podjetje tudi že ima velik delež zaposlenih z visoko izobrazbo (leta 2009 je znašal ta 68,4 %).

- Servisni oddelek oziroma servisne, poprodajne in integracijske storitve so že vrsto let ene vrste konkurenčna prednost podjetja Iskratel. Prav kakovost (kvaliteta, odzivnost, prilagodljivost) teh storitev so eden od vzrokov za uspešno (polpreteklo) poslovanje podjetja.

#### **Glavne slabosti:**

- Premajhna storitveno–rešitvena usmerjenost; podjetje je še vedno (preveč) produktno usmerjeno tako pri razvoju kot tudi pri trženju. Možnosti ustvarjanja dodanih vrednosti in posledično dobrih prodajnih marž je namreč več v prodanih storitvah in rešitvah in vedno manj na posameznih produktih. Storitve in rešitve mnogokrat predstavljajo unikatne ponudbe za posamezne kupce na eni strani, v nasprotju s produkti na drugi strani, za katerih konkurenčnost je zelo pomembna ekonomija obsega.
- Omejeno število trgov; podjetje Iskratel je prisotno predvsem na trgih Vzhodne Evrope, kjer najbolj prednjači Rusija. Ti trgi predstavljajo večinski del prodaje podjetja. Na nevarnost osredotočenosti le na en trg je pokazala tudi ruska kriza na prelomu tisočletja, ki je občutno negativno vplivala (na srečo le kratkoročno) na poslovanje podjetja. Določeni naporji se vlagajo za prodor na druge trge, vendar je zaenkrat težko govoriti o končnih rezultatih.
- Koeficienta plačilne sposobnosti nista dobra, kar lahko pripelje do nelikvidnosti, koeficienta obračanja sta slaba – podjetje ima preveliko sredstev in terjatev glede na prihodke.
- Kadrovska politika podjetja (kadrovanje zaposlenih, odnos do zaposlenih, razvoj vodilnih kadrov, sistem nagrajevanja in napredovanja) je slaba. Prav tako slaba je motivacija in vzdušje med zaposlenimi. Slaba je tudi organizacijska struktura v podjetju (nejasnost organizacije, nejasnost posameznih pristojnosti in odgovornosti).
- Nedokončani produkti, kvaliteta produktov; to je delno posledica nepredvidljivosti visokotehnološke telekomunikacijske in IT panoge, v večji meri pa prevelike količine lastnih produktov podjetja glede na njegovo velikost, premajhne osredotočenosti podjetja, kot tudi slabših predvidevanj prihajajočih trendov v panogi.

#### **4.4.2 Priložnosti in nevarnosti podjetja**

Ocene priložnosti in nevarnosti podjetja so izdelane na osnovi ocen prednosti in slabosti podjetja in z upoštevanjem razvojev v okolju, v katerem to podjetje deluje. Tabela 26 prikazuje tudi na osnovi teh priložnosti in nevarnosti profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja.

Priložnosti podjetja so vsekakor konkurenčnejša ponudba podjetja, tako v cenovnem smislu (na osnovi optimizacij) kot tudi v ustreznosti in dodelanosti produktov in rešitev. Prav tako je potrebno izkoristiti prilagodljivost podjetja in ponuditi specifične produkte/rešitve posameznemu kupcu in seveda dobro razvejano mrežo prodajnih poti za pridobivanje novih kupcev in ohranjanje starih.

Nevarnosti se kažejo v močni konkurenci in v večjih konkurentih. Prav tako velika nevarnost je nejasna prihodnost tehnološkega razvoja in trendov v telekomunikacijski panogi kot tudi širše v informacijski panogi.

### Glavne priložnosti:

- Z optimalnim delnim krčenjem in nižanjem proizvodnih stroškov nabora produktov in rešitev v prodajnem programu podjetja bi podjetje lažje sledilo razmeram na trgu in s tem imelo konkurenčnejšo ponudbo na trgu. Z nižanjem proizvodnih stroškov (cenejši materiali – učinkovitejša nabava, optimizacija procesov) bi lahko doseglo nižje in posledično konkurenčnejše cene produktov in rešitev. Hkrati pa bi podjetje moralo ohraniti optimalna ali vsaj zadostna vlaganja v razvoj (zadostno število visokokvalificiranih zaposlenih); le to je predpogoj za izvedbo konkurenčnih produktov in rešitev.
- Dobro razvejana mreža podjetij in predstavništev je dobra odskočna deska za pridobivanje novih (lokalnih) kupcev, priložnost predstavljajo tudi potencialni novi kupci v geografskih regijah, kjer podjetje še ni prisotno.
- Sposobnost podjetja Iskratel ponuditi posameznemu kupcu prilagojen produkt oziroma celotno rešitev mora podjetje maksimalno izkoriščati pri pridobivanju novih kupcev in pri ohranjanju že pridobljenih kupcev.
- Kupci produktov NGN tehnologije, ki zamenjuje in nadgrajuje obstoječo telekomunikacijsko opremo klasične telefonije. Te kupce predstavljajo tako bivši nacionalni kot tudi alternativni operaterji, poleg njih pa tudi poslovni uporabniki (podjetja). Pričakovati je, da se bo z razvojem novih rešitev in storitev v prihodnosti ta skupina kupcev bolj segmentirala in hkrati povečala.

Tabela 26: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja Iskratel

Podstruktura	prispevek k poslovni uspešnosti				
	2	1	0	-1	-2
Podstruktura proizvoda	X				
Tehnološka in razvojno–raziskovalna podstruktura		X			
Tržna podstruktura	X				
Finančna podstruktura		X			
Kadrovska podstruktura	X				
Organizacijska podstruktura			X		

### Glavne nevarnosti:

- Preširok portfelj ponudbe podjetja lahko vodi do nekvalitetne in nefokusirane ponudbe produktov in rešitev. Nezreli produkti in rešitve, ki so plasirani na trg, lahko ogrozijo prihodnjo prodajo in zmanjšajo ugled podjetja.

- Močna konkurenca: telekomunikacijski oziroma trg informacijske tehnologije je skoraj po celem svetu postal odprt za vso konkurenco, preferenčne izbire dobaviteljev na zgodovinskih, nacionalnih in še kakšnih podobnih temeljih izginjajo. Intenzivnost konkurence se je povečala še posebno v zadnjih letih (5–10 let) z menjavo tehnološke platforme in pa samo globalizacijo trga (odprtje trga CIS) in s tem prihodom kitajskih in ostalih konkurentov. Cene opreme na trgu padajo. Kitajski ponudniki opreme vztrajno prodirajo na zahodne trge z agresivno cenovno politiko. Tudi nekdanji veliki ponudniki telekomunikacijske opreme se združujejo zaradi zmanjševanja stroškov razvoja, učinkov ekonomij obsega, itn. Število konkurentov se zaradi vedno bolj generične opreme in manjših vstopnih ovir povečuje. Poleg tega lahko močan upad prodaje podjetja Iskratel povzroči tudi prihodnjo neprisotnost na trgih, pomembnih za podjetje.
- Kupci kot samostojni integratorji; večji operaterji in ponudniki telekomunikacijskih storitev so nemalokrat sami sposobni izdelati določeno rešitev oziroma izpeljati integracijo rešitve.
- Neznanka tehnološkega razvoja, razvoja produktov in rešitev; kakšne in kateri produkti in rešitve bodo uspešne v prihodnosti, je težko napovedati. To dejstvo predstavlja neznanko pri snovanju usmeritev in strategije podjetij.

## **4.5 Izdelava SWOT matrike in opredelitev možnih strateških usmeritev na njeni osnovi**

Slika 39 prikazuje SWOT matriko za podjetje Iskratel, v kateri so zbrane glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje. Za posamezne kombinacije matrike so predlagane strategije za podjetje, ki ustrezajo tem kombinacijam.

### **4.5.1 SO strategije**

**Strategija razvoja trga.** Strategija razvoja trga temelji na ohranitvi že obstoječih kupcev in pridobivanju novih kupcev.

Obstoječi kupci produktov in rešitev podjetja so kupci, ki so s podjetjem že sodelovali v preteklosti. Večina teh kupcev je kupovala še produkte in rešitve klasične telefonije. V današnjem obdobju so ti kupci v fazi prenove oziroma nakupa telekomunikacijske opreme NGN generacije. V takšne nakupe so bili prenekateri pahnjeni in primorani zaradi tehnološke zastarelosti opreme, možnosti obvladovanja in ponudbe novih storitev bazirajočih na novi opremi itn. Ker je ponudnikov NGN telekomunikacijske opreme na trgu več kot je bilo ponudnikov klasične telekomunikacijske opreme, hkrati pa je ta oprema bolj generična, ni več samoumevno, da ti kupci ponovno izberejo podjetje Iskratel kot svojega (glavnega) dobavitelja. Zato je potrebno vložiti znaten napor tako s prodajnega vidika kot tudi iz razvojnega vidika, da se čim več teh kupcev zopet vrne k podjetju.

Pridobivanje novih kupcev je smiselno v dveh smereh: novi kupci na trgih, kjer je podjetje že prisotno in pa kupci na novih trgih podjetja. Najprej velja dodobra izkoristiti lokalno prisotnost podjetja in pridobivati nove kupce na trgih, kjer je podjetje že prisotno. Novi potencialni kupci na teh trgih nedvomno obstajajo, saj se je tudi na področju ponudnikov telekomunikacijskih storitev povečalo število podjetij. Druga varianta je pridobivanje novih kupcev na trgih, kjer podjetje še ni bilo v preteklosti prisotno. Ta



način širitve baze kupcev je zahtevnejši in povezan z večjimi tveganji in tudi pričakovanim večjim začetnim vložkom.

Slika 39: SWOT matrika podjetja Iskratel

<i>notranje okolje</i>	<b>Prednosti (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prilagodljivost in odzivnost</li> <li>- regionalna prisotnost, prodajni kanali, poznavanje specifike trgov</li> <li>- inštalirana baza produktov, širok produktni portfelj</li> <li>- kakovostna visokoizobražena delovna sila</li> <li>- kvalitetne poprodajne storitve</li> </ul>	<b>Slabosti (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- premajhna storitveno-rešitvena usmerjenost</li> <li>- omejeno število trgov</li> <li>- finančne neustreznosti</li> <li>- slaba kadrovska in organizacijska politika</li> <li>- nedokončani produkti, slabokvalitetni produkti</li> </ul>
<i>zunanje okolje</i>		
<b>Priložnosti (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- optimizacija nabora produktov</li> <li>- pridobivanje novih kupcev</li> <li>- obstoječi kupci, ki posodablajo/nadgrajujejo opremo</li> <li>- uporabiti prilagodljivost podjetja</li> </ul>	<b>SO strategije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategija razvoja trga</li> <li>- strategija obdelave trga</li> </ul>	<b>WO strategije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategija stabilizacije podjetja</li> </ul>
<b>Nevarnosti (T)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prevelik obseg produktnega portfelja</li> <li>- močna konkurenca</li> <li>- kupci kot integratorji</li> <li>- neznanke v tehnološkem razvoju</li> </ul>	<b>ST strategije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategija osredotočenja</li> </ul>	<b>WT strategije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategija preobrata</li> <li>- strategija dolgoročnega sodelovanja</li> </ul>

**Strategija obdelave trga.** Strategija obdelave trga bi zajemala v grobem dve glavni sestavini: krčenje obsega prodajnega portfelja podjetja in učinkovito prilagoditev ponudbe potrebam trga in kupcem. Obseg produktov in rešitev v prodajnem programu podjetja Iskratel bi bilo smiselno skržiti zaradi preprostega razloga – boljšega in učinkovitejšega obvladovanja le tega. Krčenje tega obsega seveda ne bo prineslo samo pozitivnih posledic (obvladovanje), ampak tudi negativne (manjši obseg ponudbe podjetja). Ponudbe in rešitve, ki so najbolj aktualne za izločitev iz ponudbe podjetja, so seveda tiste, ki so nedobičkonosne in ne kažejo potenciala, da bi v prihodnosti postale dobičkonosne. Ostalo, obstoječo ponudbo, pa bi bilo potrebno bolje prilagoditi potrebam in željam kupcev, v podrobnostih, ki si jih večji konkurenti ne morejo privoščiti.

#### 4.5.2 WO strategije

**Strategija stabilizacije podjetja.** Strategija stabilizacije podjetja je osredotočena na tri glavne elemente: optimizacijo prodajnega portfelja podjetja, optimizacijo delovanja podjetja (razvojnih procesov, organizacijskih ter prodajnih in poprodajnih aktivnostih) in pa optimizacijo kadrovanja oziroma kadrovske politike.

Optimizacija prodajnega portfelja podjetja zajema prilagoditev le tega potrebam trga. Širino ponudbe podjetja je potrebno ustrezno skržiti, ustrezno prilagoditi potrebam trga in dodelati na konkurenčno kvalitetno raven. Ponudba podjetja naj vsebuje sklope celotnih rešitev za potencialne kupce. Optimizacija delovanja podjetja zavzema optimizacijo delovanja razvoja v neposredni zvezi s prodajo kot naročnikom in poprodajnimi in servisnimi aktivnostmi kot izvorom povratnih informacij za izboljšave, popravke in nove ustrežnejše rešitve. Prodaja naj bi aktivno sodelovala pri generiranju celotnih rešitev za posamezne kupce. S tem bi bila ponudba podjetja konkurenčnejša in posledično tudi množičnejša izbira potencialnih kupcev. V podjetju je potrebno nujno izboljšati organizacijo in kadrovske politike. Za doseg tega bi bilo potrebno opredeliti jasno organizacijsko strukturo s pristojnostmi in odgovornostmi vsakega sestavnega člana te strukture. Podobno sledi za kadrovske politike v podjetju; transparentnost mora biti prisotna pri nagrajevanju, napredovanju ter zaposlovanju v podjetju. Do zaposlenih v podjetju bi moralo imeti vodstvo korekten odnos ter zagotavljati obojestransko transparentno komunikacijo.

#### 4.5.3 ST strategije

**Strategija osredotočenja.** Podjetje Iskratel je glede na konkurente, s katerimi se srečuje na trgu, relativno majhno podjetje in to lastnost velja izkoristiti sebi v prid (in ne v škodo). Majhnost podjetja dovoljuje boljšo okretnost in prilagodljivost le tega potrebam trga in željam kupcev. Podjetju je verjetno še bolj kot vloga tržnega sledilca pisana na kožo vloga zapolnjevalca tržnih vrzeli. Svojo ponudbo lahko tako podjetje prilagodi vrzelim na trgu in jo ohranja s prilagoditvami, posodobitvami, ..., aktualno in konkurenčno v korak s spremembami na trgih. Glavna naloga v sklopu te strategije je torej narediti ustrezen in optimalen izbor produktov in rešitev v ponudbi podjetja za niše na trgih, kjer podjetje nastopa.

#### 4.5.4 WT strategije

**Strategija preobrata.** Prevelik obseg produktov in rešitev v prodajni ponudbi podjetja povzroča preobremenjenost razvoja in poprodajnih ter servisnih aktivnosti podjetja. Posledice prevelikega obsega se kažejo v slabokvalitetnih in nedodelanih (ne ustrezajo zahtevanim specifikacijam) produktih in rešitvah. Zato je potrebno skržiti produktni portfelj podjetja in ga ustrezno fokusirati na potrebe trga in zahteve kupcev. Z optimizacijo produktnega portfelja bi postal le ta konkurenčnejši in posledično bolj zanimiv za potencialne kupce, kar bi se poznalo na koncu tudi v večjih prodajnih številkah. H konkurenčnejši ponudbi (cenejši ali/in večjim prodajnim maržam) bi prispevala tudi optimizacija delovnih procesov v razvoju in podjetju nasploh (poenostavitev procesnih postopkov, bolj direktna komunikacija med udeleženci delovnega procesa, izboljšanje in poenotenje informacijskega sistema v podjetju), interaktivno sodelovanje med razvojem, poprodajnimi in servisnimi aktivnostmi in predvsem prodajo.

Prodaja bi morala aktivno tržiti in snovati prilagojene rešitve za posamezne kupce; njena aktivna vloga bi bila tudi pri odkrivanju in snovanju novih kupčevih potreb in s tem posledično odpravljanju neznank prihodnjega razvoja.

Organizacijsko strukturo podjetja bi morali natančno opredeliti tako iz hierarhičnega vidika kot tudi vidika odgovornosti in pristojnosti. Jasno opredeljena struktura bi morala postati stalnica, izvajanje reorganizacij bi morali zmanjšati na minimum. Kadrovska politika v podjetju bi morala postati sinonim transparentnosti tako v smislu nagrajevanja, napredovanja, zaposlovanja in celotnega komuniciranja. Izboljšati in demokratizirati bi se moral dialog med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer bi moralo biti vodstvo podjetja zgled temu. Bistveno bi se morala izboljšati tudi pretočnost informacij o delovanju in poslovanju podjetja med hierarhičnimi nivoji, pri čemer mora svetel zgled dajati zopet vodstvo podjetja.

**Strategija dolgoročnega sodelovanja.** Strategija dolgoročnega sodelovanja z ustrežno izbranim podjetjem bi lahko bila alternativa strategiji preobrata. Podjetje Iskratel bi s sklenitvijo dolgoročnega sodelovanja z enim od ponudnikov telekomunikacijske opreme lahko pridobilo nove prodajne poti in trge, nova znanja in »*know-how*«, eventualno tudi boljšo finančno stabilnost, ipd. Podjetje Iskratel bi skupaj s partnerskim podjetjem na trgu predstavljajo močnejšega konkurenta in konkurenčnejšega ponudnika. Tudi v primeru izbire te strategije, bi se podjetje moralo lotiti odpravljanja ugotovljenih slabosti podjetja.

## SKLEP

Podjetja, ki delujejo v visokotehnoloških panogah, so podvržena večim specifičnim značilnostim teh panog. Za telekomunikacijsko panogo kot del informacijsko tehnološke panoge se te specifikke odražajo v hitrospreminjajočem se trgu, ki zahteva vedno nove produkte in rešitve. Produkti tega trga spadajo v skupino visokotehnoloških produktov, za katere velja tudi analogija z Moorovim zakonom. Vsak novi produkt je zmogljivejši od svojega predhodnika in vsaka nova rešitev, ki bazira na novejših produktih, je bolj učinkovita in bolj vseobsežna.

Prav tako se kupci oziroma uporabniki teh produktov in rešitev vedejo specifično in mnogokrat nepredvidljivo za to panogo. Trg tem potencialnim uporabnikom iz dneva v dan ponuja nove izdelke, kateri niso le novejše verzije starih izdelkov, ki jih zamenjujejo, ampak nemalokrat povsem novi izdelki, ki predstavljajo povsem nove storitve za te uporabnike (na primer: mobilni telefoni, internetne storitve, ...). In ti potencialni uporabniki s svojo odločitvijo o nakupu in uporabi tega izdelka v končni fazi odločijo, ali bo izdelek postal uspešnica ali pa bo končal na smetišču polpretekle zgodovine moderne tehnologije.

Hiter razvoj takšnega visokotehnološkega trga pa povzroča nemalo preglavic pri snovanju pravih strategij podjetja, ki nastopa na tem trgu. Napovedovanje prihodnjih dogajanj na takšnem trgu za več let naprej je tako nemalokrat onemogočeno ali vsaj zelo ovirano. Zato to napovedovanje predstavlja za tiste, ki se s tem napovedovanjem ukvarjajo (med njih sodijo, oziroma bi morala soditi tudi vodstva podjetij), sila tvegan posel; ko se izkaže napoved za pravilno, pomeni to za napovedovalca lahko zelo dobičkonosno obdobje, ob nepravilni napovedi pa včasih celo bankrot in propad. Napovedovanje za več let naprej spada tako bolj ali manj med napovedovanja trendov in smernic v panogi in na trgu.

Jedro magistrskega dela predstavlja strateško analizo podjetja Iskratel. Podjetje Iskratel ima skupaj s svojimi predhodnimi oblikami podjetja za seboj že za več kot pol stoletja zgodovine delovanja v telekomunikacijski panogi. V obliki, kot jo poznamo danes, podjetje Iskratel deluje od leta 1989. Takrat se je bistveno spremenila lastniška struktura podjetja; skoraj polovični lastnik podjetja Iskratel pa je do leta 2009 postalo podjetje Siemens.

Podjetje Iskratel je s Siemensom dobilo strateškega partnerja, Siemens pa odprto prodajno pot v Vzhodno Evropo oziroma v takratno Sovjetsko zvezo (današnji CIS), ki je kot podjetje iz Zahodne Evrope zaradi političnih ovir ni mogel direktno vzpostaviti. Podjetje Iskratel je poleg svoje lastne telekomunikacijske opreme SI2000 za Siemens razvijalo in pa prodajalo Siemensovo telekomunikacijsko opremo EWSD. Nekaj let je produktna linija EWSD celo predstavljala večinski delež prihodkov podjetja Iskratel, z letom 2008 pa je ta delež postal enak nič. Podjetje Iskratel je turbulentne čase v telekomunikacijski panogi najbolj občutilo s padcem prodaje na vzhodnih oziroma ruskih trgih, ki predstavljajo najbolj pomembne trge za podjetje.

Globalizacija se je na trgih Vzhodne Evrope odrazila na dva povezana načina. Kot prvo so se ti trgi odprli v političnem smislu in tako omogočili pojav močne konkurence. Podjetje Iskratel tako ni bilo več eno izmed redkih podjetij, ki lahko trži svoo ponudbo na teh trgih, ampak je postalo le eno izmed mnogih. Po drugi strani pa se je globalizacija odrazila v načinu, da so vsi prisotni povsod, in to velja tudi za kitajske ponudnike telekomunikacijske opreme. Prav ponudniki iz Kitajske predstavljajo s svojo strategijo nizkih cen opreme najbolj neizprosno konkurenco.

Podjetje Iskratel ni tržni vodja, kar je razumljivo glede na samo velikost podjetja v primerjavi z velikostjo njegovih konkurentov. Kljub temu pa ima zelo širok produktni portfelj, ki je že primerljiv s temi konkurenti. Razmeroma velik obseg inštaliranih produktov je tudi posledica zelo široke in mnogovrstne (glede na relativno majhnost podjetja Iskratel) ponudbe produktov in rešitev, kar omogoča podjetju dobro prilagajanje željam in zahtevam kupcev. Prav takšna široka ponudba pa je tudi ovira za dobro delovanje relativno majhnega podjetja z majhno količino virov za razvoj in prodajo le te. Nedokončani produkti in slaba kvaliteta nekaterih produktov so delno posledica nepredvidljivosti visokotehnološke telekomunikacijske in IT panoge, v večji meri pa verjetno prevelike količine lastnih produktov podjetja glede na njegovo velikost, premajhne osredotočenosti podjetja, kot tudi slabših predvidevanj prihajajočih trendov v panogi. Z optimalnim delnim krčenjem in nižanjem proizvodnih stroškov nabora produktov in rešitev v prodajnem programu podjetja bi podjetje lažje sledilo razmeram na trgu in s tem imelo konkurenčnejšo ponudbo na trgu.

Podjetje ima dobro razvejano mrežo podjetij in predstavništev na trgih, kjer je prisotno s svojimi produkti in rešitvami. To so predvsem trgi Vzhodne Evrope, kjer najbolj prednjači Rusija. Poleg tega so podjetju poznane (predvsem) tehnološke specifike trgov, ki so posledica tehnološkega in delno geografsko-političnega razvoja posameznih trgov. Veljalo bi še dodatno izkoristiti to regionalno prisotnost na teh trgih in poznavanje specifike teh trgov v smislu povečanja prodaje; hkrati pa povečati aktivnosti prodaje na ostalih trgih.

Kadrovska politika podjetja (kadrovanje zaposlenih, odnos do zaposlenih, razvoj vodilnih kadrov, sistem nagrajevanja in napredovanja) je slaba. Prav tako slaba je motivacijska

klima in vzdušje med zaposlenimi. Slaba je tudi organizacijska struktura v podjetju (nejasnost organizacije, nejasnost posameznih pristojnosti in odgovornosti). To je problem podjetja, ki bi moral biti prednostno obravnavan in odpravljen.

Podjetje Iskratel že nekaj časa vlaga določene napore v prilagajanje podjetja novonastalim tržnim razmeram. Tehnološki prehod iz tehnologije klasične telefonije v NGN tehnologije je zahteval veliko izobraževanj in tudi prestrukturiranj zaposlenih. Večji del razvojnih dejavnosti, povezanih s klasično telefonijo, je končanih na račun povečanja razvoja NGN tehnologij. Določeni velikoserijski izdelki se izdelujejo na Vzhodu preko pogodbenih partnerjev. Prav tako se preko partnerjev razvijajo določeni programski sklopi, delne rešitve.

Kljub temu pa bi lahko prišli do ugotovitve, da zaradi mnogoterih prepogostih reorganizacij znotraj podjetja, pogostih menjav vodilnih kadrov, kontinuiranega odpuščanja zaposlenih in velikega upada prihodkov v zadnjih letih, podjetje še vedno ni na pravi poti proti svetlejšim in poslovno uspešnejšim časom. Podjetje ima poleg zaostrenih pogojev na trgu še slabosti, ki bi jih veljalo odpraviti ali vsaj omiliti (prevelik obseg produktnega portfelja, slaba izkoriščenost prodajnih poti, neustrezna organizacijsko–kadrovska politika) z optimizacijo prodajne ponudbe, širjenjem baze kupcev, izvedbo transparentne organizacije podjetja in temu primerno transparentno kadrovske politiko.

Proti stroškovnemu vodstvu kitajskih ponudnikov telekomunikacijske opreme je verjetno izmed treh generičnih strategij po Porterju še bolj kot strategija diferenciacije podjetju na kožo pisana strategija osredotočenja, ki jo je podjetje tudi že do sedaj uspešno uporabljalo. Drugo orožje proti tej konkurenci pa je skoraj zagotovo poudarek na storitveno in rešitveno usmerjeni ponudbi podjetja, kjer igrajo večjo vlogo zmožnost prilagajanja in izdelave rešitev (po zahtevah in željah) za posameznega kupca pred ekonomijami obsegov in nizkih stroškov delovne sile za produciranje izdelkov.

Ugotovitve analize podjetja Iskratel lahko predstavljajo iztočnice za nadaljnje analize in obravnave. Iztočnice bi lahko predstavljale sledeče točke: optimizacija nabora produktov in rešitev v podjetju Iskratel, prodor na nove trge in povečanje prodaje na obstoječih trgih podjetja, izboljšanje kadrovske organizacijske klime v podjetju.

Osnova za izdelavo tega magistrskega dela so bile informacije in podatki, ki so bili avtorju na voljo v podjetju Iskratel in izven podjetja. Te pridobljene informacije predstavljajo zadovoljivo količino informacij za izdelavo pričujočega dela, hkrati pa tudi omejitve tega dela, saj delo temelji le na zaključeni količini informacij. Drugo omejitev predstavljajo nenehne in večkrat nepredvidljive spremembe v telekomunikacijski panogi, ki onemogočajo dolgoročen statičen pogled na to panogo in izdelavo zanesljivejših projekcij te panoge v prihodnosti.

## Literatura in viri

1. *About ZTE – Vision & Mission*. Najdeno 21. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.zte.com.cn/main/about/Intro/distance/index.shtml?catalogId=12062>
2. Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije. (2009). *Letno poročilo 2008*. Ljubljana: Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije.
3. Alcatel-Lucent. (2007). *Alcatel-Lucent Annual report 2006*. Pariz: Alcatel-Lucent.
4. Alcatel-Lucent. (2009). *Alcatel-Lucent 2008 Annual report on form 20-F*. Pariz: Alcatel-Lucent.
5. Alcatel-Lucent. (2010). *Alcatel-Lucent 2009 Annual report on form 20-F*. Pariz: Alcatel-Lucent.
6. Alcatel-Lucent. (2011). *Alcatel-Lucent 2010 Annual report on form 20-F*. Pariz: Alcatel-Lucent.
7. Bensoussan, E. B., & Fleisher, S. C. (2003). *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. New Jersey: Pearson Education.
8. Burstyn, H. P. (2008, september). Telco Transformation: Change or Die Trying. *Heavy Reading*, 6 (12), 1.
9. Business Monitor International Ltd. (2008). *Russia Telecommunications Report Q4 2008*. London: Business Monitor International Ltd.
10. Butje, M. (2005). *Product marketing for technology companies*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
11. Clavenna, S. (2006, julij). Remade in China: Huawei and the Future of the Global Telecom Market. *Heavy Reading*, 4 (11), 6–43.
12. Dam van den, R., Lozinski, Z., & Nelson, E. (2008). *The changing face of communication*. Somers: IBM Global Services.
13. David, F. R. (2001). *Strategic management: concept & cases* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
14. Drucker, F. P. (1994, sep.–okt.). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*, 95–104.
15. Economist. (2006, 12. oktober). *The end of the line*. Najdeno 14. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story\\_id=7995301](http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=7995301)
16. Ericsson. (2007). *Ericsson annual report 2006*. Stockholm: Ericsson.
17. Ericsson. (2008). *Ericsson annual report 2007*. Stockholm: Ericsson.
18. Ericsson. (2009). *Ericsson annual report 2008*. Stockholm: Ericsson.
19. Ericsson. (2010). *Ericsson Form 20-F 2009*. Stockholm: Ericsson.
20. Ericsson. (2011). *Ericsson Form 20-F 2010*. Stockholm: Ericsson.
21. Finnie, G. (2008, april). Reinventing the Telco: A Heavy Reading Progress Report. *Heavy Reading*, 6 (4), 6–16.
22. *Huawei Global operations*. Najdeno 17. januarja 2010 na spletnem naslovu [http://www.huawei.com/corporate\\_information/global\\_operations.do](http://www.huawei.com/corporate_information/global_operations.do)
23. *Huawei Global operations*. Najdeno 17. januarja 2010 na spletnem naslovu [http://www.huawei.com/corporate\\_information/global\\_operations.do](http://www.huawei.com/corporate_information/global_operations.do)
24. *Huawei Vision and Mission*. Najdeno 17. januarja 2010 na spletnem naslovu [http://www-hk.huawei.com/corporate\\_information/vision\\_mission.do](http://www-hk.huawei.com/corporate_information/vision_mission.do)
25. Huawei. (2008). *Huawei Annual report 2007*. Shenzhen: Huawei.

26. Huawei. (2009). *Huawei Annual report 2008*. Shenzhen: Huawei.
27. Huawei. (2010). *Huawei Annual report 2009*. Shenzhen: Huawei.
28. Huawei. (2011). *Huawei Annual report 2010*. Shenzhen: Huawei.
29. Infonetics Research. (2007a). *Broadband Aggregation Hardware and Subscribers – Quarterly Worldwide Market Share and Forecasts for 1Q07*. B.k.: Infonetics Research.
30. Infonetics Research. (2007b). *VoIP Services and Subscribers – Annual Market Size and Forecasts*. B.k.: Infonetics Research.
31. Infonetics Research. (2009). *Fundamental Telecom/Datacom Market Drivers*. b.k.: Infonetics Research.
32. International Telecommunication Union. (2007). *Trends in telecommunication reform 2007*. Ženeva: International Telecommunication Union.
33. International Telecommunication Union. (2008). *Trends in telecommunication reform 2008*. Ženeva: International Telecommunication Union.
34. Iskratel d.o.o. (2004a). *Predstavitev podjetja Iskratel d.o.o.* Kranj: Iskratel d.o.o.
35. Iskratel d.o.o. (2004b). *Interni dokument 1*. Kranj: Iskratel d.o.o.
36. Iskratel d.o.o. (2006). *Zgodovina podjetja Iskratel*. Kranj: Iskratel d.o.o.
37. Iskratel d.o.o. (2007a). *Profil podjetja Iskratel d.o.o.* Kranj: Iskratel d.o.o.
38. Iskratel d.o.o. (2007b). *Interni dokument 2*. Kranj: Iskratel d.o.o.
39. Iskratel d.o.o. (2007c). *Annual report for the year 2006*. Kranj: Iskratel d.o.o.
40. Iskratel d.o.o. (2007d). *Anketa o zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih*. Kranj: Iskratel d.o.o.
41. Iskratel d.o.o. (2008a). *Profil podjetja Iskratel d.o.o.* Kranj: Iskratel d.o.o.
42. Iskratel d.o.o. (2008b). *Interni dokument 3*. Kranj: Iskratel d.o.o.
43. Iskratel d.o.o. (2009a). *Interni dokument 4*. Kranj: Iskratel d.o.o.
44. Iskratel d.o.o. (2009b). *Interni dokument 5*. Kranj: Iskratel d.o.o.
45. Iskratel d.o.o. (2009c). *Letno poročilo za leto 2008*. Kranj: Iskratel d.o.o.
46. Iskratel d.o.o. (2010a). *Letno poročilo za leto 2009*. Kranj: Iskratel d.o.o.
47. Iskratel d.o.o. (2010b). *Profil podjetja*. Kranj: Iskratel d.o.o.
48. Iskratel d.o.o. (2010c). *Iskratelova izjava o okoljski politiki*. Kranj: Iskratel d.o.o.
49. Iskratel d.o.o. (2011a). *Letno poročilo za leto 2010*. Kranj: Iskratel d.o.o.
50. Iskratel d.o.o. (2011b). *Letno poročilo za leto 2010*. Skupina Iskratel. Kranj: Iskratel d.o.o.
51. Iskratel d.o.o. (2011c). *Profil podjetja*. Kranj: Iskratel d.o.o.
52. Kharif, O. (2007, 22. oktober). Tough Times for Telecom Gearmakers. *Business Week*. Najdeno 14. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.businessweek.com/technology/content/oct2007/tc20071020\\_586208.htm?chan=search](http://www.businessweek.com/technology/content/oct2007/tc20071020_586208.htm?chan=search)
53. Korošec, V. (2007). *Anketa o poslovnih dejavnostih podjetja Iskratel*. Kranj: lastna izdelava.
54. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izdaja) Ljubljana: GV Založba.
55. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2nd European ed.). New Jersey: Prentice Hall Europe.
56. Mahin, W. P. (1991). *Business To Business Marketing: Strategic Resource Management and Cases*. Boston: Allyn and Bacon.

57. Matlack, C. & Norton, K. (2007, 2. februar). Telecom Networks Get the Blues. *Business Week*. Najdeno 14. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.businessweek.com/globalbiz/content/feb2007/gb20070202\\_941323.htm?chan=search](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/feb2007/gb20070202_941323.htm?chan=search)
58. McGrath, E. M. (2001). *Product strategy for high technology companies*. (2. izdaja) New York: McGraw–Hill.
59. Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Harlow: Pearson Education.
60. Morden, T. (1999). *Introduction to business strategy* (2nd ed.). Berkshire: McGraw–Hill Publishing Company.
61. Možina, S., Dimovski, V., Glas, M., Gričar, J., Ivanko, Š., Kovač, B., Kralj, J., Lipičnik, B., Pučko, D., Rozman, R., Tavčar, M., & Tekavčič, M. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
62. *Nokia Siemens Networks – Our culture*. Najdeno 16. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.nokiasiemensnetworks.com/global/AboutUs/OurCulture.htm?languagecode=en>
63. *Nokia Siemens Networks Mission and Vision*. Najdeno 10. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.nokiasiemensnetworks.com/company/mission-and-vision>
64. Nokia Siemens Networks. (2007). *Perfect Voice Fixed and Fixed Trunk Gateways*. Munich: Nokia Siemens Networks.
65. Nokia Siemens Networks. (2009). *Nokia Siemens Networks Fact sheet*. Espo: Nokia Siemens Networks.
66. Nokia. (2008). *Nokia Form 20-F 2007*. Espo: Nokia.
67. Nokia. (2010). *Nokia Form 20-F 2009*. Espo: Nokia.
68. Nokia. (2011). *Nokia Form 20-F 2010*. Espo: Nokia.
69. Nortel. (2007). *Nortel Annual Report 2006*. Toronto: Nortel.
70. Nortel. (2008). *Nortel Networks Corporation 2007 annual report*. Toronto: Nortel.
71. Nortel. (2009). *Nortel audited consolidated Financial statements for the year ended December 31, 2008*. Toronto: Nortel.
72. Nortel. (2010). *Nortel Networks Corporation audited consolidated financial statements for the year ended december 31, 2009 and management's discussion and analysis of financial condition and results of operations for the year ended december 31, 2009*. Toronto: Nortel.
73. Nortel. (2011). *Nortel Networks Corporation audited consolidated financial statements for the year ended december 31, 2010*. Toronto: Nortel.
74. *Organizacijska struktura podjetja Iskratel d.o.o.* Najdeno 17. marca 2011 na spletnem naslovu [http://www.iskratel.com/si/about\\_us/about\\_the\\_company/organizational\\_structure/default.aspx](http://www.iskratel.com/si/about_us/about_the_company/organizational_structure/default.aspx)
75. Porter, E. M. (1996, nov–dec). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 61–78.
76. Porter, E. M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
77. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
78. *Predstavništva podjetja Iskratel d.o.o.* Najdeno 20. marca 2011 na spletnem naslovu [http://www.iskratel.com/si/about\\_us/about\\_the\\_company/iskratel\\_network/representative\\_offices/default.aspx](http://www.iskratel.com/si/about_us/about_the_company/iskratel_network/representative_offices/default.aspx)
79. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



80. *Servisna mreža podjetja Iskratel d.o.o.* Najdeno 20. marca 2011 na spletnem naslovu [http://www.iskratel.com/si/about\\_us/about\\_the\\_company/iskratel\\_network/service\\_network/default.aspx](http://www.iskratel.com/si/about_us/about_the_company/iskratel_network/service_network/default.aspx)
81. Siemens. (2006). *Huawei Strategy 2006*. Munich: Siemens.
82. Standage T. (2006, 12. oktober). Your television is ringing. *Economist*. Najdeno 4. marca 2008 na spletnem naslovu [http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story\\_id=7995312&CFID=11295584&CFTOKEN=b4068b195846462a-7B08E7F2-B27C-BB00-012B0633B5A1A65E](http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=7995312&CFID=11295584&CFTOKEN=b4068b195846462a-7B08E7F2-B27C-BB00-012B0633B5A1A65E)
83. Strouse, G. K. (1999). *Marketing telecommunications services*. Norwood: Artech House.
84. Strouse, G. K. (2001). *Strategies for Success in the New Telecommunications Marketplace*. Boston: Artech House.
85. Tavčar, I. M. (2001). *Trženje med organizacijami* (3. izdaja) Ljubljana: Tavčar, I. M.
86. *The World Factbook*. Najdeno 29. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.cia.gov>
87. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2011). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2011*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
88. Wit, B. de, & Meyer R. (1998). *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective* (2nd ed.) London: Thomson.
89. ZTE. (2008). *ZTE corporation 2007 Annual report*. Shenzhen: ZTE.
90. ZTE. (2009). *ZTE corporation 2008 Annual report*. Shenzhen: ZTE.
91. ZTE. (2010). *ZTE corporation 2009 Annual report*. Shenzhen: ZTE.
92. ZTE. (2011). *ZTE corporation 2010 Annual report*. Shenzhen: ZTE.



## Priloga

### Priloga 1: Seznam kratic

2G – 2nd Generation – druga generacija mobilne telefonije
3G – 3rd Generation – tretja generacija mobilne telefonije
APAC – Asia Pacific – azijsko pacifijska regija
CAGR – Compound Annual Growth Rate – skupna letna stopnja rasti
CALA – Caribbean and Latin America – Karibi in Latinska Amerika
CE – Conformité Européenne – evropska skladnost
CEE – Central & Eastern Europe – centralna in vzhodna Evropa
CIS – Commonwealth of Independent States – skupnost neodvisnih držav
CPE – Customer Premises Equipment – oprema pri stranki
DSL – Digital Subscriber Line – digitalna naročniška linija
EMEA – Europe, Middle East & Africa – Evropa, Srednji vzhod in Afrika
FMC – Fixed Mobile Convergence – fiksno mobilna konvergenca
FTTH – Fiber To The Home – vlakno do doma
GSM – Global System Mobile – globalni sistem mobilne telefonije
IKT – Informacijska in Komunikacijska Tehnologija
IM – Instant Messaging – neposredno sporočanje
IMF – International Monetary Fund – mednarodni denarni sklad
IMS – IP Multimedia Subsystem – IP multimedijiški podsistem
IP – Internet Protocol – internetni protokol
IPTV – Internet Protocol Television – televizija na osnovi internetnega protokola
ISDN – Integrated Services Digital Network – digitalno omrežje z integriranimi storitvami
IT – Information Technology – informacijska tehnologija
ITU – International Telecommunication Union – mednarodna telekomunikacijska zveza
MEA – Middle East & Africa – Srednji vzhod in Afrika
NGN – Next Generation Network – omrežje naslednje generacije
OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development – organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
OSS – Operations Support System – sistem za podporo obratovanju
P2P – Peer to Peer – vsak z vsakim arhitektura omrežja
PC – Personal Computer – osebni računalnik
QoS – Quality of Service – kakovost storitve
SMS – Short Message Service – storitev kratkih sporočil
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti
TDM – Time Division Multiplex – časovni multipleks
VoIP – Voice Over Internet Protocol – govor preko internetnega protokola
VSAT – Very Small Aperture Terminal – satelitski terminal z manjšo anteno
WiMAX – Worldwide Interoperability for Microwave Access – svetovno združljivo delovanje pri mikrovalovnem dostopu

