

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
ANALIZA STRATEGIJE IN PREDLOG STRATEŠKIH USMERITEV
ZA PODJETJE ELTI D. O. O.

Ljubljana, junij 2008

MATEJ PUHAN

IZJAVA

Študent Matej Puhan izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Huga Zagorška, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA ELTI D. O. O.	2
2 OSNOVE STRATEŠKEGA RAZMIŠLJANJA TER SWOT ANALIZA	3
2.1 Osnove strateškega razmišljanja in strateški management	3
2.2 Pomen SWOT analize in njene prednosti ter slabosti	5
3 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA	7
3.1 Analiza makrookolja	7
3.1.1 Politično-pravno okolje	7
3.1.2 Tehnološko okolje	10
3.2 Analiza mikrookolja	12
3.2.1 Predstavitev panoge, trendov in značilnosti	12
3.2.2 Analiza konkurence	16
3.2.3 Možnosti povezovanja	18
3.2.4 Analiza strukture panoge	20
4 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA	23
4.1 Finančna podstruktura	23
4.2 Kadrovska podstruktura	26
4.3 Organizacijska podstruktura	28
4.4 Raziskovalno razvojna podstruktura	29
4.5 Veriga vrednosti	30
5 POVZETEK SWOT ANALIZE	30
5.1 Priložnosti in nevarnosti	30
5.2 Prednosti in slabosti	32
6 PREDLOG STRATEŠKIH USMERITEV	33
SKLEP	35
LITERATURA IN VIRI	36
PRILOGE	i

UVOD

Obdobje, ki je pred nami, je ključno na področju preklopa z analognega na digitalni način oddajanja televizijskega signala. Na mednarodni konferenci RRC junija 2006 v Ženevi so se namreč države članice Evropske unije zavezale, da bodo najkasneje do leta 2012 prenehale oddajati analogni televizijski signal in začele z digitalnim oddajanjem signala. Seveda se je potrebno vprašati kakšne so prednosti digitalnega oddajanja. Koristi bodo imeli praktično vsi, zato je tudi želja vseh držav članic Evropske unije (v nadaljevanju EU), da se prekop zgodi čim prej. S prekopom na digitalno oddajanje se bodo sprostile analogne frekvence, ki so zelo iskane. Uporabljali naj bi jih ponudniki novih storitev (interes kažejo predvsem operaterji mobilnih omrežij), države pa bodo s prodajo analognih frekvenc tudi nekaj zaslužile. Za same uporabnike digitalne televizije pa prekop pomeni predvsem kvalitetnejšo sliko in še večjo ponudbo televizijskih vsebin.

Podjetje Elti d. o. o. (v nadaljevanju Elti) ima sedež v Gornji Radgoni in se ukvarja s proizvodnjo opreme za opremljanje oddajnikov. Izdelujejo tako komponente za analogne sisteme kot komponente za digitalne sisteme oddajanja. V zadnjih letih je podjetje precej napredovalo in se razširilo. Tako so že dobili določen ugled med kupci in uspešno prodrli na nekatera nova tržišča.

Za podjetje Elti je obdobje med leti 2008-2012 prelomno. Po eni strani morajo kot ponudnik opreme za digitalni prekop izkoristiti potrebe oz. povpraševanje, ki trenutno obstaja, saj bo večina držav ravno v tem obdobju izvedla prekop ali pa vsaj resno pristopila k pripravi na prekop. Po drugi strani pa morajo slediti razvoju v sodelovanju z industrijo mobilne telefonije, ki razvija nove storitve, s katerimi bo zasedla proste analogne frekvence. Postavljeni so torej pred dejstvo, ko morajo izkoristiti priložnosti, ki se ponujajo danes. Ob enem pa je to tudi pravi trenutek, da se opredelijo, kako bodo poslovali v prihodnosti, saj želijo, da bi podjetje raslo tako kot v preteklem obdobju.

Za temo diplomske naloge sem si zato izbral analizo strategije in predlog strateških usmeritev v prihodnosti. V diplomski nalogi bi rad s pomočjo SWOT analize ugotovil, kakšne so možnosti širjenja podjetja Elti na že obstoječih področjih in trgih delovanja ter kakšne so možnosti širitve na nova področja delovanja. Tehnologija namreč nenehno napreduje in znanje, ki ga imajo v podjetju Elti, je potrebno skozi pravilno strateško usmeritev čim bolje izkoristiti. Skušal bom ugotoviti, katere so strateške usmeritve, za katere naj bi se podjetje Elti odločilo, da bi še naprej delovalo tako uspešno kot v zadnjih letih ter izkoriščalo konkurenčne prednosti, ki jih ima pred ostalimi konkurenti v panogi.

Skozi nalogo bom najprej predstavil poslovno okolje podjetja. Pri študiji makrookolja sem se osredotočil predvsem na pravno-politično ter tehnološko okolje, saj lahko glede na panogo, v kateri deluje podjetje ravno tu najdemo največ priložnosti in nevarnosti za podjetje. V analizi

mikrookolja sem podrobneje opredelil panogo, analiziral konkurenco in opredelil glavne značilnosti panoge. Za to analizo sem uporabil model petih silnic po Porterju. V nadaljevanju sem naredil tudi analizo notranjega okolja podjetja po ključnih področjih in nato vse skupaj povzel v SWOT analizo, s pomočjo katere sem podal predlog strateških usmeritev za podjetje Elti za obdobje do leta 2012.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA ELTI D. O. O.

Podjetje Elti d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 1990. Začetki segajo v leto 1955, ko je Elektroradio v Gornji Radgoni pričel proizvajati antene, antenske komponente in visoko frekvenčne kable. Do leta 1961, ko se je podjetje preimenovalo v Elrad, se je proizvodnja razširila na proizvodnjo oddajnikov, pretvornikov in TV komponent.

Ko so se v Sloveniji leta 1964 ustanovile nacionalne javne telekomunikacije, je Elrad dobavljal opremo, storitve in znanje za celotno TV ter FM mrežo. Po združitvi s podjetjem Gorenje v letu 1972 je Elrad, ki je proizvajal profesionalno radio-difuzijsko tehniko, postal vodilno podjetje na trgu Jugoslavije za telekomunikacijsko industrijo in uporabniške izdelke.

Podjetje se je privatiziralo v letu 1990, direktor in 100% lastnik podjetja pa je postal g. Jože Caf. Trenutno je Elti srednje veliko podjetje in se uvršča v srednji cenovni in kakovostni razred med podobnimi proizvajalci na svetu.

Podjetje se ukvarja z razvojem, proizvodnjo in prodajo vseh vrst komponent za radio-difuzijsko tehniko, kamor spadajo oddajniki, pretvorniki, filtri, antene, konektorji in ostale komponente potrebne pri gradnji radio-difuznih omrežij. Ponuja tudi izdelavo celotnih antenskih sistemov, saj izdela vse potrebno za izgraditev nove oddajniške točke. Celostne rešitve so »rešitve na ključ«, kjer se opravi in izdela celoten projekt oddajniške točke, od izračunov do montaže.

Danes Elti zaposluje skoraj 100 ljudi, od katerih je četrtnina predana raziskavam in razvoju. Podjetje črpa iz 50-letnih izkušenj, konstantno pridobiva nova znanj in zagotavlja izdelke ter mrežne rešitve, ki so inovativne in ekonomsko ugodne za ponudnike telekomunikacijske opreme. Izdelki za oddajanje signala podjetja Elti so prisotni v več kot 45 državah po svetu. Podjetje se je uspešno spoprijelo z zahtevami digitalnega oddajanja signala, in ne samo to, bili so eno prvih podjetij, ki je začelo izdelovati opremo za digitalno oddajanje.

Podjetje Elti je že leta 1999 prejelo standard ISO 9001 (sistem vodenja kakovosti). Tega leta pa so dobavili tudi prve komponente potrebne za digitalno oddajanje. V letu 2004 je podjetje začelo sodelovati pri projektih v okviru 6. okvirnega programa EU in to sodelovanje tudi nadaljuje. Leta 2006 pa so prenovili proizvodnjo in povečali proizvodne kapacitete 4-5 krat. To jim omogoča večjo konkurenčnost ter pridobitev tudi nekoliko večjih poslov.

Podjetje kot svoje največje prednosti navaja:

- usmerjenost v razvoj,
- state of the art technology (vrhunske tehnološke rešitve),
- zanesljivo in neprestano pomoč ter servisiranje,
- petletno garancijo na izdelke.

V zadnjih petih letih je podjetje izdelalo preko 5000 oddajnikov, v naslednjih petih letih pa jih nameravajo proizvesti kar 3-krat toliko. Podjetje je v letu 2007 ustvarilo 5,7 milijonov evrov prihodkov in še bolj utrdilo svoj položaj kot vodilni dobavitelj gap-filtrov na trgu.

Vizija podjetja je postati vodilni proizvajalec v srednje kvalitetnem in cenovnem razredu v proizvodnji in prodaji oddajnikov ter pretvornikov za DVB-T in DVB-H tehnologijo.

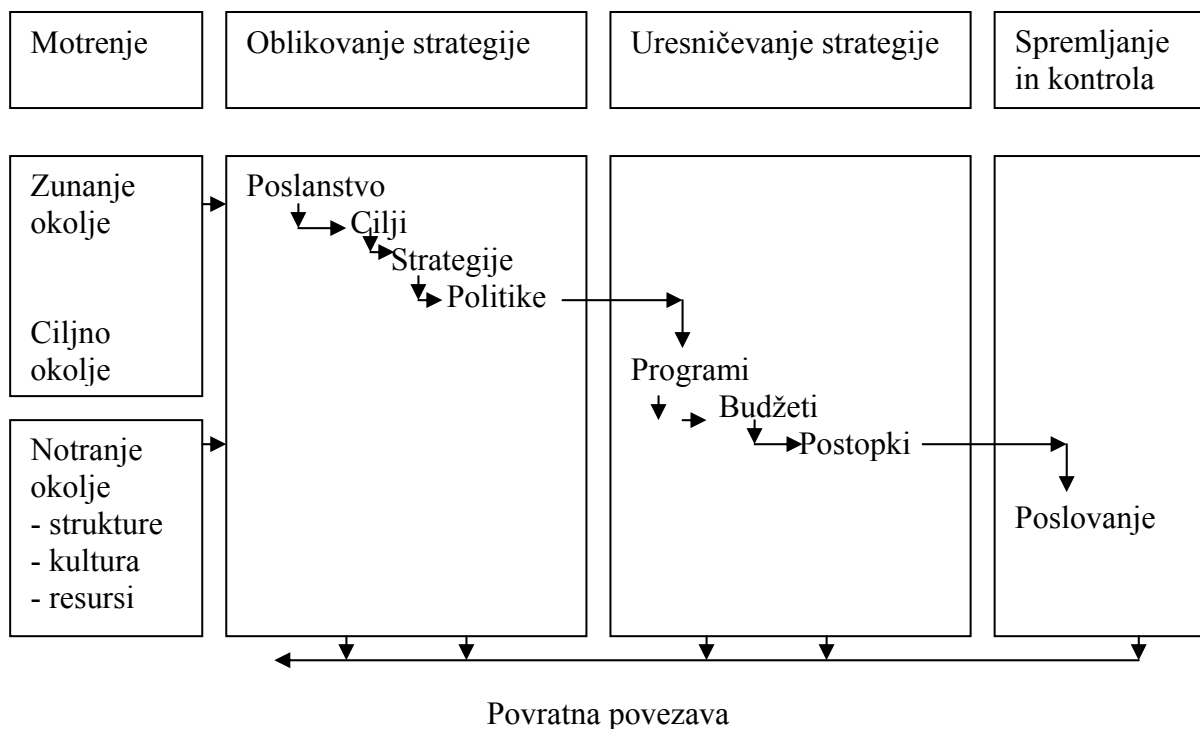
2 OSNOVE STRATEŠKEGA RAZMIŠLJANJA TER SWOT ANALIZA

2.1 Osnove strateškega razmišljanja in strateški management

Celovita strategija se nanaša na vprašanje razvoja prodajnega (poslovnega) programa podjetja, kar zajema njegov portfelj strateških poslovnih področij in z njim povezane relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, vprašanje politike rasti, investiranja, prevzemanja poslovnega tveganja, uspeha ekonomskega sodelovanja in razdelitve, pa tudi osrednje ideje, ki imajo implikacije za posamezna poslovna funkcijska področja v podjetju (Pučko, 2003, str. 179).

Oblikovanje strategije, ki jo uporablja podjetje je odvisno od tega, na kateri stopnji razvoja se nahaja podjetje in od trenutnega tržnega položaja podjetja ter možnosti izboljšanja le tega. Pri oblikovanju strategije si lahko podjetje pomaga z različnimi modeli, ki poenostavljajo stanje v realnosti in so dober pripomoček pri oblikovanju strategije podjetja. Proces strateškega upravljanja je moč razčleniti v proces strateškega planiranja in v proces uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij podjetja. V tem okviru je lažje razumeti modele strateškega planiranja različnih avtorjev. Eden najbolj razširjenih modelov je model, ki sta ga oblikovala D. J. Hunger in T. L. Wheelen.

Slika 1: Strategic management model Hunger&Wheelen



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 114.

Celoten proces delita na fazo motrenja zunanjega in notranjega okolja, fazo oblikovanja strategij, fazo uresničevanja in fazo kontrole uresničevanja strategij (Pučko, 2003, str. 113).

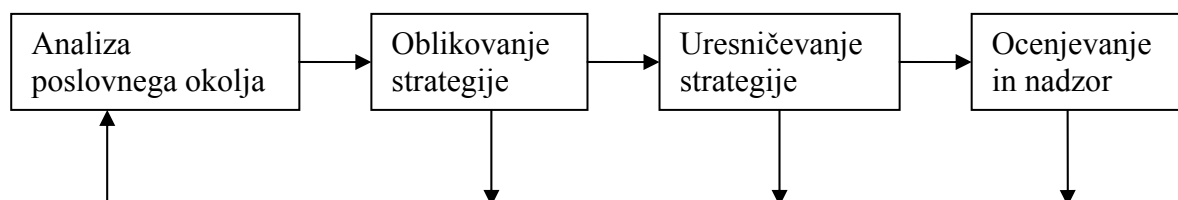
Sam pojem strategija podjetja je zelo širok, zato moremo najprej sprejeti odločitev o tem, katera so ključna področja podjetja, ki jih moramo analizirati, da bi potem na podlagi le-teh lahko oblikovali pravo strategijo. Druga stvar, ki jo moramo določiti, pa je t.i. planski horizont oz. za kakšno obdobje bomo oblikovali strategijo. Pomemben dejavnik pri tej odločitvi so lastnosti panoge, v kateri delujemo. Če gre za hitro razvijajočo se panogo z visoko stopnjo inovativnosti, potem bo naš strateški plan narejen za krajše obdobje, če pa gre za panogo, kjer se da gibanje trga predvideti za daljše obdobje, pa je lahko planski horizont tudi daljši.

Eden od pomembnejših pojmov, s katerimi se srečujemo pri kontroli strategije podjetja, in ki je ključna tudi za postavljanje novih strategij, pa je planska vrzel. Planska vrzel pomeni dejanski razkorak med planskimi cilji oz. obstoječo strategijo in dejanskim stanjem (Pučko, 2003, str. 105-133).

Področje strateškega managementa je eno najbolj ključnih za razvoj in rast podjetja v prihodnosti. Podjetja, ki zanemarljajo področje strateškega managementa, se hitro znajdejo v težavah, kako nadgraditi svoje poslovanje v prihodnosti in kako čim boljše izkoristiti svoje konkurenčne prednosti.

Strateški management pomeni oblikovanje in uresničevanje načrtov oz. načrtnega razmišljanja pri povezovanju ciljev, sposobnosti in virov organizacije ter spreminjajočim se zunanjim okoljem ter s tem povezano izvajanje dejavnosti podjetja (Jaklič, 2002, str. 344).

Slika 2 : Sestavine strateškega managementa



Vir: M. Jaklič, Poslovno okolje podjetja, 2002, str. 344.

2.2 Pomen SWOT analize in njene prednosti ter slabosti

Analiza poslovnega okolja predstavlja eno od sestavin strateškega managementa v podjetju. V podjetju morajo najprej oceniti vplive širšega družbenega okolja na podjetje. V nadaljevanju morajo pristopiti k analizi in predvidevanju ravnanja v okvir okolja delovanja podjetja. Analizo poslovnega okolja in oblikovanje strategije povezuje t.i. SWOT analiza (S-strengths, W-weaknesses, O-opportunities, T-threats), s pomočjo katere v podjetju proučujejo priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz zunanjega okolja ter jih soočajo s prednostmi in slabostmi, ki izvirajo iz notranjega okolja podjetja (Jaklič, 2002, str. 344-345).

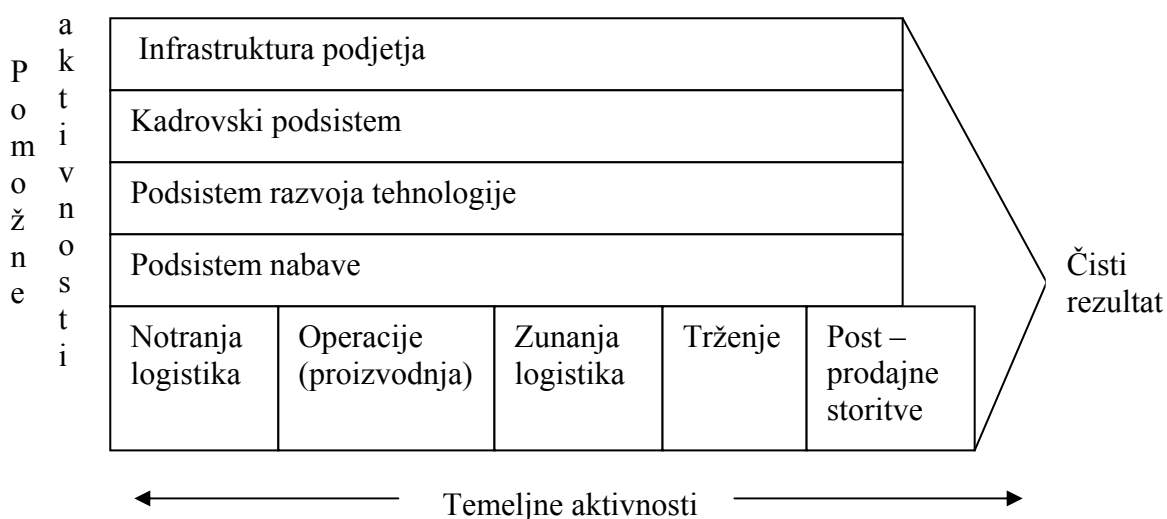
Analizo zunanjega okolja delimo na dva dela, in sicer: na analizo makro-okolja in analizo mikro-okolja. Pri analizi makro-okolja gre za analizo širšega okolja podjetja, in sicer gre za: analizo politično-pravnega, demografsko-ekonomskega, naravnega, socialno-kulturnega ter tehnološkega okolja in trendov, ki se pojavljajo. Kot analizo mikro-okolja pa štejemo analizo ožjega okolja podjetja, in sicer: kupcev, konkurence, dobaviteljev, nevarnost vstopa novih konkurentov, nevarnost substitutov ter distribucijskih poti. Za vsako spremembo v okolju mora manager ugotoviti, katere priložnosti in nevarnosti ponuja.

Pri analizi notranjega okolja pa preučujemo prednosti in slabosti, ki jih ima konkretno podjetje v primerjavi s konkurenti v panogi ter samo po sebi. Seveda ni namen te analize, da se podjetje znebi vseh slabosti in se prekomerno zanaša na prednosti, temveč je namen analize izkoristiti prednosti in postaviti strategijo, ki bo slonela na izkoriščanju teh prednosti. Namen je torej izboljšati poslovanje podjetja (Kotler, 2000, str. 35-71).

Če na kratko pregledamo področja raziskovanja, so ta običajno finančna podstruktura, tehnološka podstruktura, raziskovalno-razvojna podstruktura, kadrovska podstruktura in organizacijska podstruktura. Odvisno od velikosti podjetja in panoge, v kateri deluje, se potem podrobneje odločimo analizirati posamezne od teh podstruktur.

Poleg SWOT analize se za ocenjevanje okolja podjetja uporabljata tudi portfeljska analiza in Porterjeva veriga vrednosti. Predvsem slednja je zelo zanimiva, saj ugotavlja, katere so bistvene prednosti posameznega podjetja v primerjavi s konkurenti v panogi. Porter namreč trdi, da konkurenčna prednost izvira iz mnogih diskretnih aktivnosti, ki jih podjetje izvaja od same izdelave izdelka do njegove prodaje ter poprodajnih storitev. Konkurenčna prednost, ki si jo podjetje pridobi, je tako povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjati neko posebno »vrednost« (korist) za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja te »vrednosti« (Pučko, 2003, str. 160).

Slika 3: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 161

Iz slike je razvidno, da Porter deli aktivnosti podjetja na primarne in pomožne aktivnosti. Primarne aktivnosti naj bi bile tiste, ki neposredno ustvarjajo »vrednost« za kupca. Vsaka sprememba, v kateri od teh aktivnosti, ki zniža relativne stroške ali poveča diferenciacijo od proizvodov konkurentov, lahko pomeni dodatno povečanje konkurenčnih prednosti in s tem novo priložnost za podjetje.

Ker pa analiza verige vrednosti predpostavlja delitev podjetja na posamezne strateške enote, je ta analiza velikokrat preveč obsežna in zahtevna. Zavedati se je namreč potrebno, da so strateške enote lahko oblikovane zelo različno v odvisnosti od tega, s katerega vidika jih delimo (Pučko, 2003, str. 159-162).

3 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA

3.1 Analiza makrookolja

Pri analizi makrookolja sem se osredotočil na analizo politično-pravnega okolja in tehnološkega okolja, saj je ravno to dvoje okolje tisto, ki s svojimi trendi in spremembami najbolj vpliva na strategijo podjetja v prihodnosti.

3.1.1 Politično-pravno okolje

Politično-pravno okolje podjetja v smislu zakonodaje ter pogojev poslovanja je Evropska unija. Splošna politična situacija v EU je stabilna, lahko bi celo rekli, da je EU najstabilnejša ekonomsko-gospodarska regija na svetu. Tudi razni teroristični napadi v zadnjem času in nekatera nesoglasja znotraj unije, ki se pojavljajo zaradi političnih sprememb na Balkanu, resneje ne vplivajo na gospodarske razmere v EU. Kot moteč dejavnik bi morda lahko bilo nespretno ravnanje slovenske vlade glede priznanja Kosova, ki pa po vsej verjetnosti ne bo imelo trajnih posledic.

Navedeno spada v makro področje podokolja. Kar je bolj pomembno za podjetje Elti, je mezookolje, ki ustvarja pogoje, v katerih podjetje deluje. Pri tem je najbolj pomembna zakonodaja in prednostne naloge, ki jih sprejemajo članice EU. Podobno je tudi s prehodom z analogne na digitalno tehnologijo oddajanja televizijskega signala. Ker se zakonodaja sprejema v Evropskem parlamentu in je obvezujoča za vse članice EU, so sklepi, ki jih sprejme Evropski parlament in pristojne inštitucije za podjetje velikega pomena. Če pogledamo seveda še nekoliko ožje, so pomembni tudi sklepi sprejeti v slovenskem parlamentu, ki pa so večinoma sprejeti po direktivah EU. Zaradi specifičnosti panoge, v kateri deluje podjetje Elti, je eno pomembnejših področij zakonodaje zakon o javnih razpisih, saj se velika večina poslov dobi ravno po tej poti. To pa tudi pomeni, da je za podjetje zelo pomembno dobro poznavanje zakonodaje in da ima pomembno vlogo pri pridobivanju poslov tudi lobiranje.

Za poslovanje podjetja so pomembne tudi spremembe v državah izven EU, s katerimi podjetje Elti posluje. Večinoma gre za države nekdanje Jugoslavije, ki še niso sprejete v EU in še nekatere druge države, ki pa so gospodarsko dovolj liberalne, tako da večje ovire tudi pri tem poslovanju ne obstajajo.

EU je začela oblikovati skupno telekomunikacijsko politiko v letih 1984/1987, ko so ugotovili relativno močno zaostajanje telekomunikacij v primerjavi z ZDA in Japonsko ter sprejeli prve skupne ukrepe.

Leta 1987 je Komisija EU pripravila politični okvir za hitrejšo spremembo na področju telekomunikacij in izdala Zeleno knjigo o razvoju skupnega telekomunikacijskega trga. Liberalizacijski cilji v Zeleni knjigi so bili v prvi fazi omejeni na sproščanje (liberaliziranje) trga terminalskih naprav, medsebojno priznavanje odobritev terminalske opreme, postopno odpiranje trga storitev za konkurenco, ločitev upravnih in izvajalskih funkcij, prost dostop do omrežja in ustanovitev Evropskega instituta za telekomunikacijske standarde ETSI.

V letu 1992 so temeljito analizirali doseženo stanje. Analiza je pokazala, da so vsaj formalno doseženi cilji iz Zelene knjige. Z rezultati pa niso bili popolnoma zadovoljni. Obratovalci že liberaliziranih storitev so pri opravljanju storitev naleteli na številne ovire, ker so svoje storitve lahko opravljali le prek fiksnega telefonskega omrežja, za katerega so še vedno imeli izključne pravice prvotni upravljavci, ki niso (vedno) tvorno sodelovali pri reševanju medsebojnih problemov. Po obsežnih razpravah in analizah so v EU ugotovili, da ni mogoče ostati na pol poti in da lahko enoten telekomunikacijski trg zaživi le, če izvedejo popolno liberalizacijo.

Popolno liberalizacijo telekomunikacijskega trga so postopoma izvajali od leta 1993 tako, da so leta 1994 liberalizirali satelitske storitve in opremo, leta 1995 omogočili omrežjem CaTV opravljanje vseh že liberaliziranih storitev, leta 1996 liberalizirali mobilne telekomunikacije in njihovo infrastrukturo, s 1. januarjem 1998 pa so liberalizirali še storitve govorne telefonije in obratovanje infrastrukture, pri čemer so te roke Španiji podaljšali do 1. decembra 1998, Luksemburgu do 1. julija 1999, Irski in Portugalski do 1. januarja 2000 ter Grčiji do 1. januarja 2002.

Prelomni dogodek na področju preklopa iz analognega na digitalno oddajanje pa se je zgodil v juniju 2006 v Ženevi, kjer se je takrat končala 5-tedenska Regionalna konferenca radijskih komunikacij RRC-06. Na tej konferenci so se države članice ITU (Mednarodne telekomunikacijske zveze) iz Evrope, Afrike in zahodnega dela Azije medsebojno uskladile o frekvencah in drugih karakteristikah oddajnikov za digitalno radiodifuzijo, o datumu izklopa analognega oddajanja ter o zaščiti frekvenc v vmesnem obdobju.

Prehodno obdobje se je začelo 17. junija 2006. V tem času bodo analogne postaje, ki so zajete v analognem planu RRC-06, zaščitene s pogodbo RRC-06. Prehodno obdobje se bo končalo 17. junija 2015, razen za frekvenčno območje 174-230 MHz, kjer bodo nekatere afriške države (Alžirija, Burkina Faso, Kongo, Kamerun, Slonokoščena obala, Egipt, Gabon, Gana, Gvineja, Iran, Jordan, Mali, Maroko, Mavretanija, Nigerija, Sirija, Sudan, Čad, Togo, Jemen, Benin, Centralno Afriška Republika, Eritreja, Etiopija, Gvineja-Bissau, Ekvatorjalna Gvineja, Liberija, Madagaskar, Niger, DR Kongo, Sao Tome de principe, Siera Leone, Somalija) prehodno obdobje podaljšale do 17. junija 2020.

Na RRC-06 sta bila sprejeta dva frekvenčna plana:

1. del: Analogna radiodifuzija v radijskem pasu III (174-230) MHz
2. del: Analogna radiodifuzija v radijskem pasu IV. in V (470-862) MHz.

Digitalni frekvenčni plan:

1. del: Digitalna radiodifuzija v radijskem pasu III (174-230) MHz za T-DAB in DVB-T,
2. del: Digitalna radiodifuzija v radijskem pasu IV in V (470-862) MHz za DVB-T

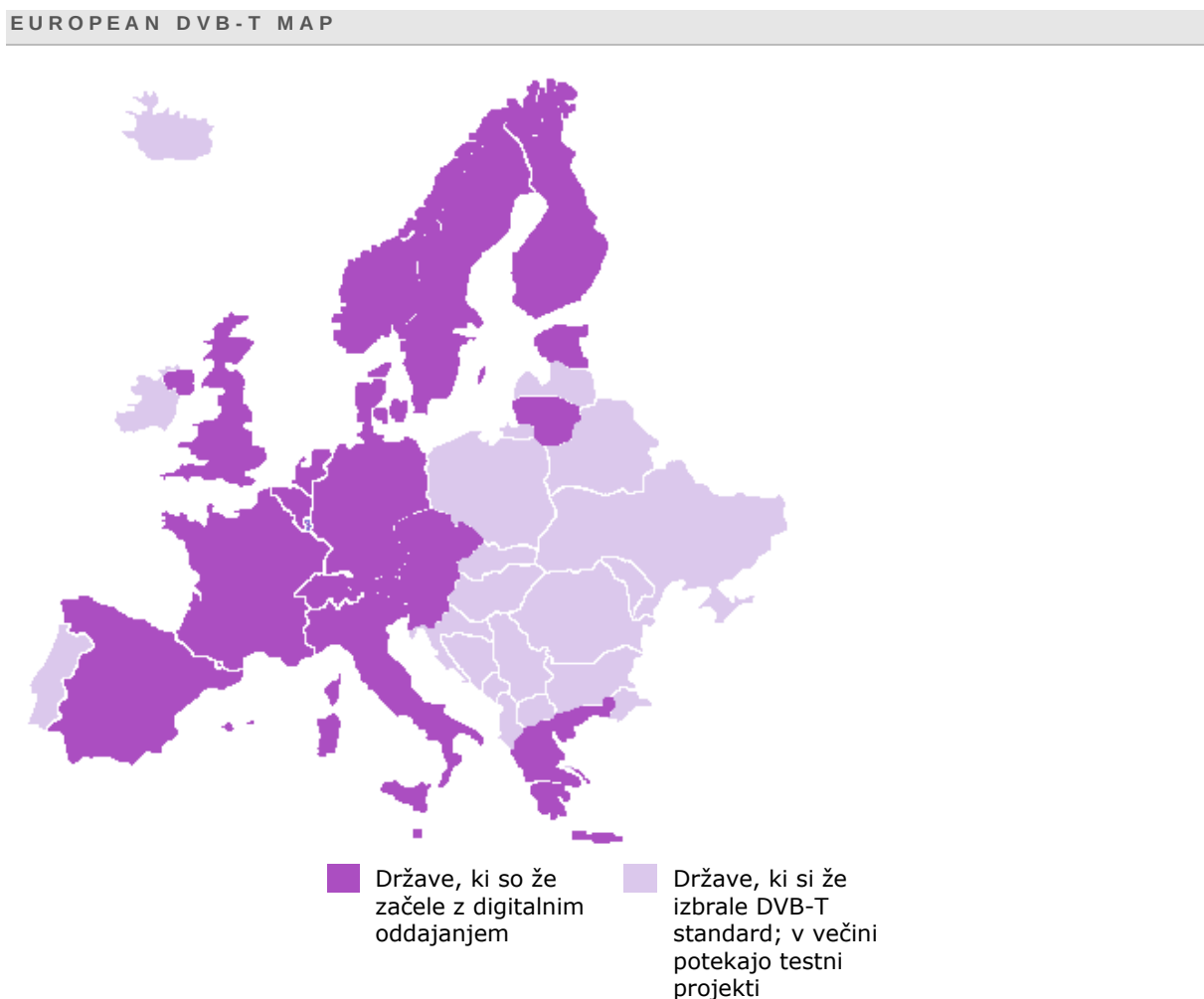
V sporazumu RRC-06 je evropskim državam uspelo uveljaviti načelo, da je možno v MIFR (Master International Frequency Register) notificirati tudi televizijske kanale, ki se ne bodo uporabljali za radio ali televizijo, temveč za nove storitve, kot je mobilna multimedija. Pogoj, ki ga morajo te storitve izpolnjevati je, da ne povzročajo večjih motenj, kot bi jih povzročal digitalni radijski ali televizijski oddajnik ter da ne zahtevajo večje zaščite, kot bi jo bila deležna klasična radiodifuzna storitev.

Predstavniki slovenske delegacije so v pogajanjih pridobili televizijske kanale za pokrivanje cele države z 8 televizijskimi omrežji (multipleksi) ter dodatno dvema radijskima omrežjema. V nekaterih delih države je Slovenija dobila še dodatne kanale. Tako je v ožjem področju Ljubljane na voljo 16 omrežij. V zahodnem delu države je večje število kanalov rezultat konflikta, ki ga je Slovenija imela pred konferenco s sosednjo Republiko Italijo. Zaradi prekomernih zahtev po radijskih kanalih na italijanski strani je Slovenija zaradi ravnotežja in načela enakopravnega dostopa do radijskega spektra prijavila večje število kanalov, katere je v končnem digitalnem planu RRC-06 tudi pridobila.

Lani je državni zbor sprejel zakon o digitalni radiodifuziji, ki ureja prehod iz analognega na digitalno oddajanje. Eden od pogojev je tudi ta, da je pokritost s signalom 95 odstotna. Trenutno pa je ta pokritost nekje 50 odstotna. Čeprav si je Slovenija izborila pravico do kar 8 multipleksov pa je realno pričakovati, da bodo zaživel štiri. Eden je že v funkciji, upravlja pa ga družba Oddajniki in zveze. Razpis za drugi multipleks pa je v teku. Problem pa se zna pojaviti na strani odjemalcev signala. Cena sprejemnikov signala, ki si ga bodo morala priskrbeti gospodinjstva je precej visoka, to pa zato, ker bo signal oddajen v Sloveniji v Mpeg-4 formatu, kar pa ni praksa v večjih državah (npr. Francija, Nemčija). Ker produkcija teh sprejemnikov ni tako masovna in s tem precej dražja kot produkcija sprejemnikov za signal formata Mpeg-2, lahko to predstavlja dodaten problem pri širitvi kroga uporabnikov digitalne televizije. Vendar pa se bodo verjetno tudi Mpeg-4 sprejemniki pocenili, saj naj bi bil tudi na Poljskem sprejet standard Mpeg-4. To pa pomeni, da se bo proizvodnja teh sprejemnikov precej povečala in s tem se bodo znižali stroški proizvodnje, kar je zagotovilo za nižjo ceno.

Če se vrnemo nazaj v širše okolje, lahko vidimo, da je trenutno stanje na področju preklopa iz analognega na digitalno oddajanje je v nekaterih državah EU že zelo daleč, v nekaterih nekoliko manj. Stopnjo implementacije digitalnega oddajanja nam prikazuje sledeči zemljevid.

Slika 4: Stanje na področju preklopa v EU, April 2008



Vir: <http://www.digitag.org>

Kot je razvidno iz zgornjega zemljevida, je v večini držav Evropske unije sistem digitalnega oddajanja že v teku. Ostale države pa izvajajo pilotske projekte in so tik pred tem, a bodo začele z oddajanjem digitalnega signala. Pregled stanja v državah EU, tako na področju DVB-T kot DVB-H standarda, nam kaže razpredelnica v Prilogi 1.

3.1.2 Tehnološko okolje

V tehnološkem in organizacijskem smislu doživljajo telekomunikacije izjemen razvoj. Napredek na področju telekomunikacij in informacijske tehnologije karakterizirajo naslednji trendi:

- zlivanje (integracija) različnih telekomunikacijskih storitev, kot so: besedila, zvok in slike znotraj enega telekomunikacijskega omrežja,
- zbliževanje (konvergenca) telekomunikacijskih, informacijskih tehnik in tehnologij ter tehnologije medijev,

- mobilnost in dostopnost storitev uporabnikom vedno in povsod, ne glede na njihov trenutni geografski položaj in čas,
- globalizacija omrežij in storitev.

Ti trendi so zelo izraziti. Hkrati se stalno večja zmogljivost, kakovost in kompleksnost storitev ter aplikacij.

Danes se v Evropski skupnosti še vedno večinoma uporablja analogni tehnologija (NTSC, PAL in SECAM), vendar so predvidevanja, da bo dokončen prehod na digitalno izvršen do leta 2012. Na kratko lahko kot največji in najbolj otipljivi prednosti digitalne tehnologije pred analogno omenimo kvaliteto slike, ki je pri analognem oddajanju padala z oddaljenostjo od oddajnika pri digitalnem pa je kvaliteta vse do t.i. robnega območja enaka (najboljša). Druga prednost pa je ta, da lahko z digitalnim oddajanjem v en kanal oddajanja spravimo štiri oz. več – odvisno od načina kodiranja – Mpeg 2 ali Mpeg 4 (prej enega) programe za predvajanje na televizorju in 80 programov za predvajanje na mobilnem aparatu (razlika je zaradi velikosti ekranov).

Tehnološko okolje ima za podjetje Elti zaradi panoge, v kateri deluje, relativno večjo pomembnost od ostalih podokolj. Evropska unija spada med tehnološko najnaprednejše dele sveta in je zaradi bližine verjetno najpomembnejši in najdostopnejši trg za podjetje Elti. Seveda pa EU ni edini trg, na katerem deluje podjetje Elti, saj so tu še države širšega evropskega področja in tudi nekatere afriške države.

Prvi element, na katerega se podjetje zanaša, je lasten razvojni oddelek. V tem je zaposlenih 22 ljudi. Glavni funkciji sta razvoj novih izdelkov in opravljanje izboljšav obstoječih produktov. Razvojna enota je registrirana pri MŠZŠ v sistemu SICRIS. Razvojni oddelek je opremljen s sodobno merilno in računalniško opremo, trenutno pa izvajajo modernizacijo merilne opreme, s ciljem kvalitetnejšega dela na področju DVB tehnike. Za opravljanje testov klimatskih pogojev uporabljajo lastno grelno-hladilno komoro, ki pripomore k odkrivanju napak in težav že v fazi razvoja.

Drugi steber razvoja je sodelovanje z Univerzo v Mariboru in z Univerzo v Ljubljani, predvsem na področju implementacije izdelkov, programske opreme ter testiranj. Interesentom omogočajo sodelovanje na področju izdelave diplomskih, magistrskih in doktorskih del ter študijskih praks.

Tretji element, preko katerega podjetje dosega boljše rezultate na področju inovacij in izboljšav, je sodelovanje s podjetji v isti panogi, in sicer je Elti član dveh strokovnih organizacij:

1. **DVB (Digital Video Broadcasting)** - V letu 2005 je podjetje postalo član svetovne organizacije DVB. Organizacijo sestavlja konzorcij iz več kot 260 podjetij s področja mobilne telefonije, broadcasting operaterjev, industrije in standardizacije. Osnovni cilj organizacije je sprejemanje globalnih standardov za globalno distribuiranje digitalnih vsebin in storitev. Standardi, ki jih je sprejel DVB, se uporabljajo skoraj po celem svetu.
2. **DigiTAG – digital terrestrial television action group**, ki promovira digitalno televizijo (Digital Terrestrial Television) znotraj Evrope in tudi drugje, kjer se uporablja DVB-T standard. Cilj je doseči tudi tiste države, ki se še niso odločile za uvedbo standardov za digitalno televizijo kot nadomestek za dosedanje analogno tehnologijo (NTSC, PAL in SECAM). Organizacija DigiTAG ponuja podjetju ELTI možnost sodelovanja s podjetji, ki se tudi ukvarjajo z digitalno televizijo, tako na strani uporabnikov kot na strani ponudnikov omrežne opreme

Pomemben vir informacij pa so poleg omenjenih tehnoloških mrež tudi razni sejmi na področju telekomunikacij in oddajanja. Med najpomembnejše sejme sodijo NAB v Las Vegasu, NAT Expo v Moskvi, Broadcast v Madridu in IBC v Amsterdamu. Na vseh je leto za letom prisotno tudi podjetje Elti, saj je to zelo pomembno za povezovanje in pogovor s partnerji, kontakt s kupci ter kontakt s hitro razvijajočo tehnologijo.

3.2 Analiza mikrookolja

3.2.1 Predstavitev panoge, trendov in značilnosti

Dejavnost podjetja Elti lahko uvrstimo v panogo telekomunikacij. Ta obsega več področij (mobilno in fiksno telefonijo, radiodifuzijo, internet, ...), ki so z razvojem tehnologije vse bolj povezana. Preden začnemo s pregledom razvoja panoge, je potrebno opredeliti še nekaj osnovnih pojmov v povezavi z digitalno televizijo.

Prizemna digitalna televizija (s tujko *digital video broadcasting terrestrial – dvb-t oz dtt*) pomeni digitalno distribucijo televizijskega signala iz obstoječih oddajnikov. Zadeva je bolj učinkovita od analognega oddajanja, saj omogoča, da v lahko v eni frekvenco oz. kanalu prenašamo več programov. Tako gre v eno frekvenco oz. multipleks pri načinu oddajanja Mpeg-2 od štiri do šest programov, pri Mpeg-4 formatu pa najmanj sedem programov. Večina večjih držav v Evropi oddaja v Mpeg-2 formatu (Francija, Nemčija, ...), nekatere manjše države, med njimi tudi Slovenija, pa oddajajo v Mpeg-4 formatu. Pomembno pa je omeniti še eno kratico in sicer DVB-H, ki pomeni standard za oddajanja in sprejemanje televizijskega signala na mobilnih telefonih. Ravno na področju DVB-H tehnologije pa se Elti uvršča med vodilna podjetja.

S procesi konvergence telekomunikacij, informacijske tehnologije in medijev ter zaradi liberalizacije meje med tremi panogami postopoma izginjajo. Ponudniki telekomunikacijskih storitev se pojavljajo v vlogi ponudnikov vsebine, ponudniki strojne in programske opreme vstopajo v panogo telekomunikacij, medijske hiše se združujejo s ponudniki telekomunikacijskih storitev. V ZDA vodijo ponudnike telekomunikacijskih storitev, računalniške programske in strojne opreme, elektronskih in tiskanih medijev vključno s kinematografi v enotni informacijski panogi.

Z vidika udeležencev telekomunikacijsko panogo danes sestavljajo:

- podjetja, ki oddajajo, prenašajo, sprejemajo in usmerjajo vse vrste sporočil v obliki signalov, glasu, slike ali zvokov preko telekomunikacijskih omrežij in ponujajo telekomunikacijske storitve,
- podjetja, ki proizvajajo opremo in aplikacije za delovanje telekomunikacijskih omrežij in storitev.

V povezavi z navedeno opredelitvijo telekomunikacijske panoge pa je potrebno omeniti še uporabnike telekomunikacijskih omrežij in storitev, politična in druga telesa, ki regulirajo in uravnavajo ter na kakršenkoli način vplivajo na subjekte v telekomunikacijski panogi. Telekomunikacije so danes eno najbolj dinamičnih gospodarskih področij, vanjo vstopajo številna nova podjetja, med obstoječimi se sklepajo in razdirajo partnerstva, včerajšnje monopoliste prevzemajo podjetja iz drugih panog.

Trendi razvoja telekomunikacij:

- konvergenca,
- liberalizacija in privatizacija,
- rast globalnega telekomunikacijskega trga,
- revolucija mobilnih telekomunikacijskih storitev,
- rast interneta in elektronskega poslovanja,
- širokopasovna evolucija,
- usmeritev k uporabniku.

Liberalizacija telekomunikacij, zblíževanje telekomunikacij, informacijskih tehnik ter tehnologij in medijev ter pojav novih storitev močno spreminjajo sliko telekomunikacijskega trga. Ob novih domačih obratovalcih se bodo pojavljali tudi globalni obratovalci. Nekateri bodo kombinirali ponudbo telekomunikacijskih storitev s storitvami informacijskih tehnik oziroma medijev. Spremenila se bo tudi sedanja enotna zgradba omrežja. Nastalo bo več vzporednih omrežij, ki bodo na različnih ravneh povezana in omogočala medsebojno prehajanje sporočil in s tem tudi medsebojno komuniciranje med naročniki teh omrežij. Največ različnih omrežij in obratovalcev storitev bo na mednarodnih zvezah, nekoliko manj na domačih medkrajevnih relacijah, še manj pa na krajevnih ravneh.

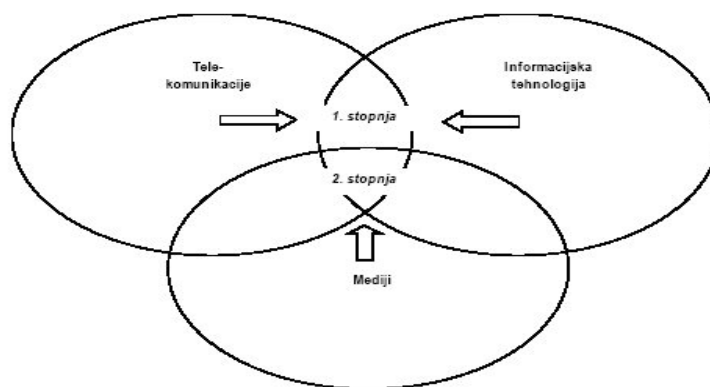
Kakovost storitev bo v konkurenčnem okolju določal trg. V prehodnem obdobju in v pogojih monopolnih ali pa prevladujočih obratovalcev bodo to še urejali predpisi oziroma državni organi, ki bodo morali imeti možnost intervenirati in poskrbeti za primernost in kakovost storitev.

S prihodom novih ponudnikov telekomunikacijskih storitev bo postal trg precej bolj pester in nepregleden. Klasična delitev telekomunikacijskih storitev na govor, teleks, faksimile, podatkovni prenos in sliko bo vedno manj možna in tudi manj smiselna.

Obseg telekomunikacijskega prometa in storitev bo zaradi močnega začetnega razvoja mobilne telefonije, faksimila in interneta ter kasneje še drugih novih multimedijskih storitev močno naraščal. Cene telekomunikacijskim storitvam bodo še naprej padale. Kljub padanju cen bodo celotni prihodki od telekomunikacijskih storitev naraščali po realni stopnji več kot 10% letno predvsem zaradi hitrejše rasti storitev mobilnih omrežij, interneta, storitev z dodano vrednostjo in drugih novih vrst storitev.

Spodnja slika nam prikazuje to, kar se trenutno dogaja, da prihaja do združevanja telekomunikacij s informacijsko tehnologijo, v prihodnosti oz drugi stopnji pa v proces konvergence vstopijo še mediji. To je seveda pogled s storitvene strani oz. s strani ponudbe vsebin.

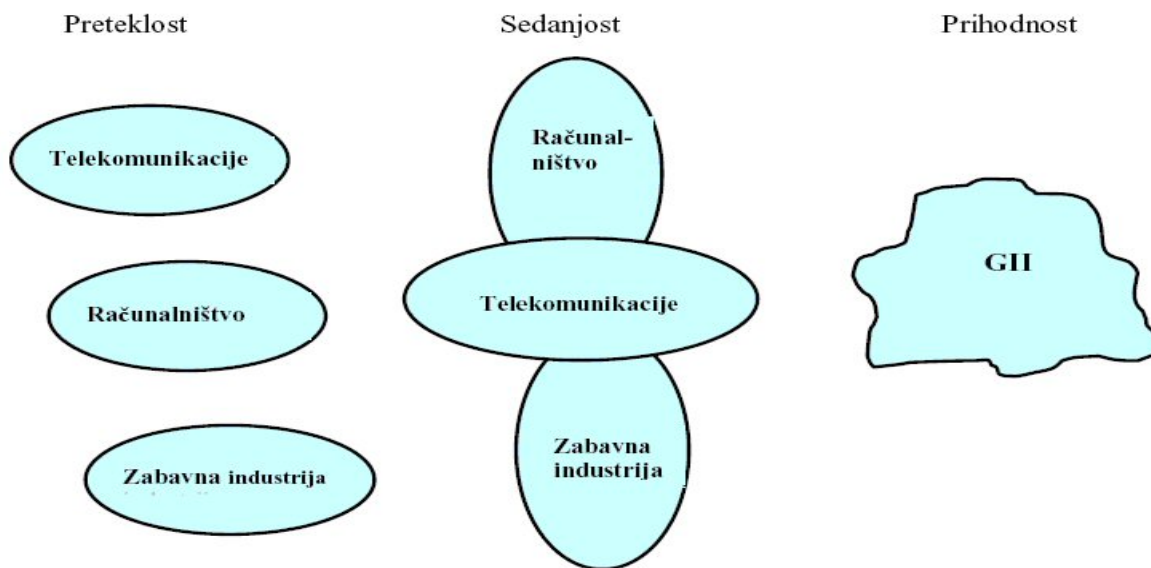
Slika 5 : Dve stopnji procesa konvergenca



Vir: Zerdick, 2000, str. 134

Na sliki 6 pa lahko vidimo, da ne prihaja samo do zlivanja na področju ponudbe storitev marveč tudi do dejanskega zlivanja na področju industrije, vendar slednje poteka nekoliko počasneje.

Slika 6: Zlivanje industrijskih panog v globalni informacijski infrastrukturi



Vir: Rigler, 1999, str. 86

Za lažje razumevanje je potrebno na kratko opisati tudi delovanje trga na področju oddajanja. Če na kratko opredelimo vse sodelujoče strani, imamo na eni strani proizvajalce, ki dobavljajo in postavljajo oddajnike. Njihovi kupci so upravljalci teh oddajnikov in s tem tudi lastniki frekvenc. Zadnji v tej verigi pa so t.i. content provider-ji (ponudniki programa). Zadnje omenjamo zato, ker so v nekaterih primerih zadnji dvoji združeni. To je pogost pojav predvsem v tranzicijskih državah, ki še niso privatizirale tega sektorja (primer je Slovenija) in so ta podjetja v državni lasti. To je kratek opis, kako so opredeljena razmerja. Sicer pa tudi tam, kjer so upravljalci oddajniškega omrežja nedržavna podjetja, država z zakoni še vedno dela nekakšno regulativo, da ne pride do zlorab.

Teorija oz. napovedi se dejansko uresničujejo tudi v praksi. Danes na primer že nekaj časa delujejo tri komercialna DVB-H omrežja po svetu, in sicer La3 (Italija), Digita Oy (Finska) in VTC (Vietnam) v zadnjem letu pa so se jim pridružila še nekatera nova omrežja. Torej že prihaja do zbliževanja na eni strani televizije ter mobilne industrije. Še en primer povezovanja znotraj panoge lahko najdemo, kar v Sloveniji. Tako državni mobilni operater Mobitel sedaj ponuja paket storitev, ki vključuje televizijo, internet, telefon in mobilno telefonijo. Še en primer pa je tudi Telekom, ki je prek Siol TV postal tudi ponudnik TV vsebin. Zaključimo torej lahko, da do konvergenca dejansko prihaja.

Lobiranje v panogi poteka predvsem na državnem nivoju, preko veleposlaništev, ki jih imajo države v tujini. Tu so v prednosti predvsem večje države, Slovenija pa tu nima posebne moči,

ima pa kljub vsemu nekaj prednosti na področju bivše Jugoslavije ter nekaterih drugih držav, ki so že od nekdaj v dobrih odnosih s slovenskim gospodarstvom. Pri pridobivanju poslov pa seveda veliko pomenijo tudi dobre reference ter podpora katerega od strateških partnerjev, ki imajo močan vpliv v panogi.

3.2.2 Analiza konkurence

Konkurenca na področju visoke tehnologije, kot je DVB-T in DVB-H, je dandanes zelo velika. Potrebno se je nenehno razvijati in iskati nove rešitve, saj gre tehnologija naprej z izjemno hitrostjo. Konkurentov je vedno več in vsi hočejo svoj tržni delež, kljub temu pa je t. i. »velikih igralcev« malo in pravi boj za posel se običajno odvija med njimi. Majhnih podjetij, ki se ukvarjajo s to tehnologijo in so na nekoliko višjem nivoju, je približno 75. Vendar pa pri iskanju tistih konkurentov, ki direktno ogrožajo Elti pridemo na precej manjšo številko. Problem je ta, da večino teh podjetij izdeluje samo del oddajnika in ne celotnega zato predstavljajo samo potencialno nevarnost, da bi v bodoče razvili tehnologijo, ki jo ima Elti. Sicer pa je bil Elti med prvimi, ki je izdeloval frekvenčne pretvornike za tehnologijo DVB-T in DVB-H, kar je njegova velika prednost.

Že prej smo omenili, da obstajajo nekatera velika podjetja, ki izdelujejo in ponujajo celostno rešitev za postavitve oddajnikov. Ta podjetja so kapitalsko močna in zato so pokupila nekatera manjša podjetja, ki sedaj proizvajajo sestavne dele za njih, oni pa jih prodajajo pod eno blagovno znamko. Torej tudi tu vladajo načela kapitalizma in globalizacije in pravilo, da večji pokupijo manjše. Sicer pa v panogi prihaja do nenehnih sprememb in vedno novih povezav ter prevzemov, tako da preživijo res samo najboljši. Glavna podjetja, ki predstavljajo najhujšo konkurenco in imajo največje tržne deleže, so naslednja:

HARRIS

Podjetje Harris (s sedežem v Melbourne, Florida) je mednarodno komunikacijsko in informacijsko tehnološko podjetje, ki oskrbuje državno in tržno povpraševanje v več kot 150-ih državah. Podjetje letno ustvari več kot 4 milijarde \$ in ima čez 16.000 zaposlenih, od tega 7000 inženirjev in znanstvenikov, ki so predani razvoju najboljših komunikacijskih proizvodov, sistemov in storitev. Pri projektih digitalnega oddajanja DVB-H sodelujejo z Motorolo.

ROHDE & SCHWARZ

Podjetje Rohde & Schwarz s sedežem v München-u, je mednarodno podjetje prisotno na področju testiranja in merjenja, informacijske tehnologije in komunikacij. Že 70 let razvijajo, proizvajajo in tržijo širok spekter elektronskih proizvodov za kapitalni sektor dobrin. Podjetje ima 7200 zaposlenih po celem svetu, podružnice in predstavništva pa so razširjena po 70-ih

državah po svetu. V letu 2006/2007 je podjetje ustvarilo 1,4 milijarde evrov prometa in je visoko izvozno usmerjeno - približno 78 % celotnega prometa je doseženega izven Nemčije. Zaradi doumljivega know-how koncepta in inovativne moči zaposlenih je Rohde & Schwarz eden izmed tehnoloških voditeljev na vseh področjih svojega delovanja in je vodilni v panogi.

THOMSON

Thomson je vodilni, svetovno razširjen dobavitelj proizvodov in sistemov za oddajanje in ima trenutno največ postavljenih digitalnih oddajnikov. Ponuja široko in edinstveno linijo proizvodov, kot so: radio, TV in brezžični sistemi, oddajniki anten, MPEG-2 in multimedijskih sistemov. Razvil se je v 170-ih državah in njihova svetovna navzočnost vključuje operacije v Franciji, Nemčiji, Švici in ZDA. Na področju digitalnega oddajanja DVB-H sodelujejo s francoskim Sagem-om.

Potem pa so tu še podjetja, ki so po velikosti bolj podobna podjetju Elti, ta pa so:

- Plisch Nachrichtentechnik (Nemčija),
- Screen service (Italija),
- DMT (Italija),
- Egatel (Španija),
- Mier Communication (Španija),
- Euro Tel (Italija).

Ta podjetja so običajno tista, ki na razpisih potegujejo za preostali 20% tržni delež, ki ostane nezaseden s strani velikih multinacionalk. Vsa ta podjetja se več ali manj tudi na takšen ali drugačen način povezujejo s temi velikimi podjetji, da potem uspejo pridobiti posle na razpisih. V prilogi 5 lahko vidimo razpredelnico z nekaj osnovnimi podatki o konkurentih, ki pa nam kljub vsemu ne povedo veliko, saj manjša podjetja vse podatke pred konkurenco bolj ali manj skrivajo, pri multinacionalkah pa je t. i. broadcasting samo eno od področij delovanja.

Skupno vsem velikim podjetjem je to, da se povezujejo z giganti mobilne telefonije, saj imajo ti velik interes vstopiti na področje oddajanja. To je povsem razumljivo, saj je mobilna telefonija v veliki ekspanziji in je tesno povezana s panogo DVB-T in DVB-H. Pri vseh ostalih konkurentih so številke o prihodkih in zaposlenih mnogo manjše.

Pri podjetju Elti pa je stanje nekoliko drugačno od zgoraj opisanih primerov. Podjetje je povezano z Nokia Siemens Network (v nadaljevanju NSN), ki predstavlja glavnega partnerja ampak je kljub temu ostalo samostojno in v domačem lastništvu.

3.2.3 Možnosti povezovanja

Panoga DVB-T in DVB-H tehnologije je za povezovanje izjemno zanimiva. Ker gre za relativno novo tehnologijo in ker je podjetij, ki se ukvarjajo z radio-difuzijo po svetu precej, je mnogo teh podjetij ob potrebi po digitalnem oddajanju televizijskih in drugih programov zgrabilo priložnost in začelo z raziskavami in razvojem nove opreme. Seveda pa manjša podjetja niso bila sposobna ustvariti celotnega sistema, saj so imela bodisi premalo denarja bodisi premalo delovne sile ali pa so bila preslabo tehnološko opremljena. Na trgu pa se je pojavila potreba po celotni rešitvi in zato so se ta podjetja začela povezovati. Nastala so tudi nekatera nova podjetja, ki so razvijala to tehnologijo oz. posamezne sestavne dele oddajnikov. Ker pa so tudi tu obstajala večja podjetja, katerih kapitalski potencial je bil mnogo večji so nekatere velika podjetja pokupila manjša tako, da ta v bistvu sedaj delajo za njih, velika podjetja pa na trgu pod svojim imenom ponujajo celotno rešitev.

Torej v DVB-T in DVB-H panogi bi lahko rekli, da je trg postal že tako prepleten z različnimi odnosi med podjetji oziroma z različnimi oblikami sodelovanja, da je težko ugotoviti, kdaj gre za sodelovanje in kdaj za konkuriranje. Podjetja med seboj sodelujejo zato, ker to povečuje koordinacijo na trgu, zmanjšuje neučinkovitost, lažje zberejo potrebna sredstva, omogoča delitev znanja, tveganja in stroškov ter (kot še pravi Jaklič) jih krepí. Takšna sodelovanja niso nič posebnega za visokotehnološke panoge, kot je ta. Potrebno je omeniti, da gre v teh panogah ponavadi za dolgoročne strateške povezave, saj gre za novo in hitro razvijajoče se dejavnosti, za katere je značilna uporaba kompleksne in raznolike tehnologije ter večja tveganja.

Te oblike povezav so se razvile v različnih smereh. Največkrat gre sicer za ne-kapitalska partnerstva, v nekaterih primerih pa lahko govorimo tudi o kapitalskih. Klasičen primer slednjih so povezave glavnih »igralcev« v panogi, ki so okoli sebe zgradili mrežo dobaviteljev (tudi s pomočjo kapitalskih vložkov), ki ne proizvajajo končnih izdelkov (ali jih vsaj ne tržijo pod svojim imenom). Velika podjetja delujejo po načelu, da kupujejo od svojih dobaviteljev določene dele opreme, ki jih potem prodajajo pod lastno blagovno znamko. Tem podjetjem potem več ali manj določijo standarde, saj mora biti končni produkt kompatibilen. Takšna podjetja so sigurno največja štiri podjetja, ki smo jih omenili pri analizi konkurence. Seveda to lahko na nekatera manjša podjetja deluje demotivacijsko, poleg tega pa izgubijo nadzor na vodenjem podjetja in lahko novi lastniki z njimi počnejo kar želijo. Tako sodelovanje pa lahko hitro izgubi zagon, ki je v panogah s visoko tehnologijo še kako pomemben. Tukaj pa nastane tudi škoda na strani velikega »igralca«, saj s tem lahko izgubi pomemben vir inovacij, če majhna podjetja postanejo odvisna. Za pričakovati je torej, da bodo majhna podjetja ohranjala lastne R&R oddelke in bodo samo delno odvisna od večjih podjetij, katera bodo tržila izdelke pod skupno blagovno znamko.

Drugi vrsta partnerstev so že omenjene ne-kapitalske povezave. Sodelovanje med podjetji poteka neposredno na osnovi pogodb ali dogovorov, brez navzkrižnega lastništva ali ustanovitve novega podjetja. Oblike so dogovor o delitvi proizvodnje, dobaviteljska veriga, distribucijski dogovor, skupno trženje, licenčna pogodba, sodelovanje v raziskavah in razvoju. Takšna partnerstva združujejo med seboj mala in velika, visoko specializirana podjetja v horizontalno mrežo, kjer ne prevladuje nobeno podjetje. V primeru podjetja Elti lahko govorimo o takšni povezavi. V to mrežo so povezana štiri podjetja, ki na trgu ponujajo celostno rešitev, kljub temu pa ohranjajo ime svoje blagovne znamke. Ta tri podjetja so Elti, finsko-nemški gigant NSN in danski Protelevision. Podjetji Elti in Protelevision dobavljata dele opreme za izdelavo celotnega oddajnika, katerega NSN integrira v celotna DVB-H omrežja. Pobudnik združitve je bila NSN, ki je sicer največje podjetje v partnerstvu, vendar ni prevzelo vloge »kralja« in je ohranjen enakopraven odnos med podjetji. Želja NSN-a je bila združiti najboljše proizvajalce posameznih delov opreme. Med več kot dvestotimi podjetji so tako izbrali ravno zgoraj naštet. Na kratko si pogledajmo partnerje v tem partnerstvu. Podjetje Elti smo opisali že v uvodu, zato sledi predstavitev še ostalih dveh glavnih strateških partnerjev.

NOKIA SIEMENS NETWORK - NSN

Najbolj znan poslovni partner je nemško finski gigant, ki po združitvi nemškega Siemens in finske Nokie pokriva več kot 50% trga. NSN je prisoten v več kot 150 državah po celem svetu in je v letu 2006 ustvaril več kot 17 milijard evrov prihodkov in je s tem največje podjetje v panogi telekomunikacij. Zaposlujejo več kot 60.000 delavcev, glavne proizvodne obrate pa imajo na Finskem, v Nemčiji, na Kitajskem in v Indiji.

PRO TELEVISION

Protelevision je dansko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1964. Ukvarjajo se s proizvodnjo modulatorjev za potrebe DVB-T tehnologije. Želijo ostati samostojno podjetje in sodelovati z najboljšimi na področju digitalnega oddajanja. Njihova tehnologija je prisotna v 25 državah po vsem svetu.

NSN pri izbiri partnerjev tako ni gledala na velikost podjetij, temveč predvsem na kvaliteto izdelkov in visoko strokovno izobraženost kadrov v teh podjetjih. Sodelovanje med podjetjem Elti ter NSN (prej Nokia) poteka šele 3 leta. Prvi rezultati pa so se začeli kazati v lanskem letu, ko se je podjetje na kar nekaj razpisih uvrstilo v ožji krog ponudnikov opreme. Predvsem na področju oddajanja DVB-H signala se je podjetje Elti prebilo na kar nekaj novih trgov, seveda pa je še prezgodaj govoriti, koliko bo to sodelovanje dejansko povečalo prihodke podjetja. Stanje na področju DVB-H oddajanja namreč poteka zelo počasi, tako da večji posli na tem področju še niso bili izpeljani.

To potrjuje pravilno odločitev vseh partnerjev za sodelovanje, predvsem NSN-a, ki je te partnerje izbrala. Tudi ostali partnerji so lahko zadovoljni s sodelovanjem tako uglednega in finančno močnega podjetja. Vsa podjetja, ki so povezana v mrežo lahko pričakujejo koristi iz tega sodelovanja.

Seveda pa obstajajo še nekateri podobni primeri povezovanj. Sklenemo lahko, da je panoga zelo primerna za povezovanje, saj je hitrost, s katero se tehnologija razvija, zelo visoka in manjša podjetja niso zmožna slediti razvoju celotne opreme. Zato se tudi specializirajo in pozneje povezujejo, v primeru da ostanejo samostojne, oziroma postanejo proizvajalci opreme za enega od velikanov na tem področju, ki jih vzame (kupi) pod svoje okrilje. Višji nivo povezovanja pa zagotovo predstavlja povezovanje podjetij v panogi z giganti mobilne industrije. Ravno to pa se je pri NSN že zgodilo, ko sta se združila Siemens in Nokia.

3.2.4 Analiza strukture panoge

Analizo strukture panoge smo delali s pomočjo Porterjevih petih silnic in se pri tem osredotočili predvsem pa najbolj pomembne silnice v našem specifičnem primeru. Tu mislimo predvsem na kupce, dobavitelje in konkurente. Na kratko pa sta opredeljeni še ostali dve silnici, ki jih navaja Porter, in sicer substituti in ovire za vstop v panogo.

Pogajalska moč kupcev

Potencialni kupci so operaterji v posameznih državah, ki imajo v lasti potrebno infrastrukturo. Jasno je, da se tehnologija spreminja z veliko hitrostjo. Zato letnice predvidenega prehoda ne pomenijo veliko (se na njih ne moremo zanašati), saj variirajo odvisno od vira in datuma izdaje. Tu obstaja tudi manjša nevarnost določenih sprememb v tehnologiji, saj je do konca leta 2015, ko nameravajo tudi najbolj »počasne« države izvesti prekop, relativno dolgo obdobje. Vendar pa je velika verjetnost, da se bo čas prehoda skrajšal, saj na to kažejo zadnji podatki o poteku preklopa. Ne glede na to, zakonodaja določa obvezen prestop na digitalno tehniko, tako da kupci zaenkrat nimajo izbora.

Potencialne kupce si bo podjetje Elti poskušalo izboriti skupaj s svojimi partnerji (NSNSiemensNetworks in Protelevision). Podjetje Elti ima tudi zastavljen cilj, da osvoji 20 % tržni delež. Kot smo že omenili v delu o konkurenci, bo to moralo doseči ob največjih konkurentih: Harris, Rhode & Schwarz, Thomson Broadcast & Multimedia ter ostalih manjših konkurentih. Kupci imajo torej možnost izbire med večimi ponudniki, med katerimi so trije navedeni največji, omeniti pa moramo tudi NSN, ki pa je strateški partner podjetja Elti in mu pri pridobivanju poslov pomaga in z njim ne konkurira.

Zelo pomembno se je seznaniti z načinom izbora proizvajalcev opreme. Vnaprej se je treba seznaniti s potencialnimi specifičnimi potrebami posameznega trga, kjer Elti išče svojo nišo za uspešno delovanje. Potem, ko določena država sprejme načrt za preklap (switch off), posamezni operaterji (v razvitih državah so to običajno dva ali trije, v nekaterih državah pa tudi samo eden) objavijo razpis, na katerega se prijavijo zainteresirani proizvajalci opreme za digitalno oddajanje signala. Teh je običajno okrog 70 ali pa tudi več. Pomembno je vedeti, da vsi deli posameznih proizvajalcev niso kompatibilni, kot je to v tehnologiji že običaj – izvede se RFI (request for information), kjer izberejo 25 potencialnih dobaviteljev.

Tako pride tu že do prve selekcije. Vsi proizvajalci morajo dosegati določene standarde na podlagi katerih se potem izloči deset kandidatov, ki so primerni za dobavljanje delov. Tu gre navadno za to, da so to ali večja podjetja, ki imajo med seboj kompatibilne dele ali pa za manjša podjetja, ki so med sabo usklajena in kot ponudniki opreme nastopajo skupaj. Ko izberejo teh deset potencialnih izvajalcev se izvede t.i. RFQ (Request for Quotation) pri katerem morajo izbrani izvajalci poslati potrebno dokumentacijo ter odgovoriti na to če so pripravljeni ustreči določenim posebnim željam kupca. Naslednja selekcija izbere 5 izvajalcev na »short listo« in ti preidejo na t.i. Evaluation proces. Tu morajo ponudniki (izvajalci) predložiti vsa dokazila o standardih prav tako pa vzorce opreme, ki jih potem kupci pregledajo in testirajo.

Zadnji korak je izbira samega ponudnika opreme. Tu se potem izbere dva ali tri ponudnike, ki dobavijo in montirajo želene oddajnike. Cena se v proces izbire ponudnika vključi šele v zadnjih fazah.

Omeniti velja še to, da večje posle običajno dobita dva velika ponudnika in en manjši (ta poskrbi za manj standardizirane rešitve), ki si posel delijo nekje v razmerju 40 : 40 : 20. Tu je priložnost tudi za Elti, ki spada med slednje in njihov ciljni tržni delež tako znaša željenih 20 odstotkov.

Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev lahko pomembno vpliva na stroške podjetja predvsem pa na denarni tok podjetja. V podjetju je skupno okrog 150 različnih dobaviteljev, ki so razdeljeni v tri bonitetne razrede A, B in C. Dobavitelji so razdeljeni glede na količino prometa oz pomembnost pri dobavi materialov in glede na zanesljivost ter rok dobave. Po količini prometa je v razredu A 13 dobaviteljev v razredu B pa 21. Teh 34 dobaviteljev pa v odstotkih dobave predstavlja 90% vse dobave podjetja. V spodnji tabeli vidimo 10 največjih dobaviteljev in odstotke od skupne nabave posameznega dobavitelja.

Tabela 1 : Največjih 10 dobaviteljev glede na odstotek nabave v letu 2007

Poz.	Dobavitelj	Odstotek od skupne nabave
1	ELVIA PRO SLOVAKIA S.R.O.	27,99
2	ELTI BEOGRAD	11,80
3	PROTELEVISION TECHNOLOGIES A/S	10,99
4	SCIENTIFIC-ATLANTA Europe NV	4,4
5	ALCU D.O.O.	3,95
6	MERKUR-TRGOVINA IN STORITVE D.D.	3,21
7	UNIPOWER EUROPE LIMITED	2,20
8	RADIO FREQUENCY SYSTEM GmbH	2,16
9	GALVANIZACIJA ŠTRICELJ	1,84
10	COM-TECH S.R.L.	1,32

Vir: Interni vir (ABC analiza dobaviteljev)

Vidimo lahko, da po odstotku nabave posebej izstopajo prvi trije dobavitelji, ki skupaj dobavijo okrog 50% komponent. Ti trije lahko resno ogrozijo normalen potek proizvodnje, vendar pa je ta riziko relativno majhen, saj gre v primeru Elti Beograd za hčerinsko podjetje, ki je v preteklem letu dobavljalo komponente za oddajnike, ki pa jih bodo v prihodnosti izdelovali sami. Protelevision je večletni strateški partner podjetja in je dejansko najpomembnejši dobavitelj, saj v primeru odpovedi podjetje nima prave možnosti poiskati zamenjave. Slovaška Elvia pa je poleg tega, da je dobavitelj, tudi pomemben kupec v zadnjem letu, tako da je delovanje vzajemno, v prihodnosti pa tudi ni pričakovati kakšne večje blagovne menjave, saj je šlo za enkratni posel. Vsi ostali dobavitelji, ki so med 10 največjimi, so že več let prisotni med dobavitelji in podjetje namerava z njimi tudi v bodoče sodelovati.

Če podamo skupno oceno, lahko vidimo, da je struktura dobaviteljev pričakovana, saj gre za visoko tehnološko panogo. Tako obstaja dosti majhnih dobaviteljev, ki so v panogi našli tržno nišo in so proizvajalci posameznih komponent.

Nevarnost substitutov

Direktni substituti za samo opremo za digitalno oddajanje ne obstajajo oz. lahko ugotovimo, da je dejansko digitalno oddajanje tisto, ki bo zamenjalo analogno oddajanje, torej je oprema za digitalno oddajanje nekakšen substitut zastarele analogne opreme. Nevarnost, ki je pred leti obstajala za vse proizvajalce analogne opreme se je torej udejanila. Podjetje Elti je to nevarnost dovolj zgodaj opazilo in se pravočasno pripravilo na spremembe ter je sedaj v koraku z razvojem tehnologij digitalnega oddajanja. Seveda pa dolgoročno obstaja možnost, da se bo razvila še naprednejša tehnologija, vendar pa tega vsaj nekaj le ni pričakovati.

Seveda pa obstajajo substituti za končnega uporabnika digitalne televizije. To so predvsem povezava z optičnimi vlakni ter kabelska televizija. Ti substituti bodo vsaj delno izrinili digitalno televizijo iz večjih mest, kjer ta tehnologija obstaja. Vendar pa tudi nameščanje te tehnologije stane, zato se ni bati, da bi bila digitalna tehnologija izrinjena. Bolj možno je pričakovati nove konvergence in ponudbo še kvalitetnejših storitev.

Ovire za vstop v panogo

Poglejmo še, kakšne so ovire za vstop v panogo. Osnovne omejitve izhajajo iz tehnološke opremljenosti in kapitala. Vendar pa ob boljšem poznavanju panoge ugotovimo, da je velik poudarek na zanesljivosti, izkušnjah in ugledu. Največji problem za potencialne nove konkurente bi bil sigurno pridobivanje zaupanja kupcev in nepoznavanje določenih posebnosti poslov, ki se pridobijo z izkušnjami.

4 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA

Pri analizi notranjega okolja sem se osredotočil raziskati področja, ki so odločilna pri razvoju strategije v nekem podjetju, saj so temelj za nadaljnjo rast in usmeritev podjetja. Verjetno je glavno področje finančnega sektorja, ki lahko vsekakor omogoči ali pa omeji rast podjetja. Obenem pa je to področje, ki se ga da relativno dobro analizirati, saj so nam v podjetjih na voljo mnogi podatki, ki so uporabni za analizo. Naslednje področje so kadri. Če pri financah gledamo na sredstva in dejanski kapital pa gre pri kadrih za intelektualni kapital, ki ga ima podjetje. Tudi pri kadrih je zelo pomembno, da gledamo dolgoročno, saj je dobre kadre običajno še težje dobiti kot pa npr. novi kapital.

Dotaknil sem se tudi same organizacijske strukture, ki jo je skozi leta prav tako potrebno prilagajati, ko se podjetje razvija in raste. Zaradi narave panoge same pa sem se dotaknil še področja raziskav in razvoja, saj samo neprestani razvoj v tej panogi lahko drži podjetje na vrhu in v koraku s tekmeci.

Kot dodatno analizo pa sem po Porterjevem modelu verige vrednosti opredelil nekatere ključne prednosti, ki jih ima podjetje v primerjavi s konkurenco.

4.1 Finančna podstruktura

Finance so običajno tista prva stvar, ki jo pri pregledu nekega podjetja vzamem pod drobnogled. Vendar pa lahko zelo hitro stanje ocenimo napačno, če ne poznamo ozadja. Skozi pregled bilanc preteklih 4 let sem poskušal analizirati spremembe v posameznih kategorijah in ugotoviti, zakaj je do njih prišlo.

Pri analizi prihodkov lahko vidimo prve zanimive spremembe. V tabeli vidimo gibanje prihodkov v zadnjih 4 letih.

Tabela 2: Gibanje prihodkov v letih 2004-2007 (podatki so v EUR)

	2004	2005	2006	2007
Prihodki	4,77 mio	6,17 mio	6,99 mio	5,65 mio
Rast prihodkov	/	29%	13%	- 20%

Vir: Interni vir

Po veliki rasti prihodkov v letih 2005 in 2006 je v zadnjem letu sledil precejšnji padec. Po pregledu prodaje po kupcih in po izdelkih v zadnjih letih zelo hitro najdemo razlago za takšno nihanje. Prvo dejstvo, ki pojasnjuje nihanje prihodkov oz. padec prihodkov v letu 2007 je dejstvo, da so se investicije v analogno tehnologijo povsod po Evropi praktično ustavile, saj se vsa pozornost namenja preklopu na digitalno oddajanje. Oprema za analogno tehnologijo pa je kljub vsemu še vedno predstavlja precejšen del prihodka podjetja. Po drugi strani pa lahko pri preklopu na digitalno tehnologijo pri vseh državah zaznavamo mnoge probleme, ki povzročajo premik t. i. switch off-a. Takšna situacija je tudi v večini držav, iz katerih prihajajo večji kupci podjetja Elti. Tako tudi prodaja komponent za digitalno oddajanje ne poteka v takšnem obsegu in s takšno dinamiko, kot je bilo pričakovano. Še en argument je, ki govori v prid velikemu nihanju prihodkov, in sicer ta, da so investicije v obnovo omrežja velike in se običajno zgodijo na vsakih nekaj let. Tako lahko tudi prihodki precej nihajo, saj ni konstantnih nabav skozi leta. Pravo sliko o večjih kupcih si tako lahko ustvarimo šele, ko pregledamo statistiko za nekaj zadnjih let.

Če se na kratko posvetimo še pregledu sestave prihodkov po izdelkih, vidimo to, kar sem omenil že zgoraj, da rast prodaje izdelkov za digitalno oddajanje nenehno narašča, v nasprotju s tem pa prodaja opreme za analogno oddajanje pada in je v letu 2007 ni več mogoče najti med najbolj prodajanimi izdelki, kot so: pretvorniki, oddajniki in gap-filtri.

Iz vidika prihodkov lahko opravimo še en pregled, predvsem zato, da dobimo boljšo predstavbo kateri so ciljni trgi podjetja Elti in s katerimi državami ustvarijo največ prometa. V prilogi 2 lahko opazimo usmeritev podjetja, saj večje posle ustvarjajo na manjših trgih in na trgih kjer delujejo že daljše obdobje. Tako med največjimi odjemalci najdemo vse države nekdanje Jugoslavije, poleg njih pa tudi Slovaško, Bolgarijo, Estonijo in Romunijo. V zadnjih letih pa podjetje Elti širi svoje delovanje tudi proti »zahodu«. Skozi vsa leta dobro sodelujejo z nemškimi partnerji, odpirajo se novi posli na Irskem, še posebej pa so cenjeni v skandinavskih državah, kjer so v preteklem letu s strani Transmitter Usres Group Scandinavia celo prejeli nagrado »Dobavitelj leta 2007«. Nekaj poslov pa opravijo tudi z deželami iz drugih kontinentov. V zadnjem obdobju sta taka recimo Maroko in Južno afriška republika.

Da se podjetje nahaja v likvidnostnih težavah lahko vidimo če pogledamo pasivo bilance stanja. Vidimo, da je bila praktično celotna naložba namenjena za posodobitev in širitev

proizvodnje financirana z najemom dolgoročnih kreditov pri bankah. Zaradi letošnjega slabšega poslovnega rezultata, ki je posledica zunanjih dejavnikov, položaj na strani pasive ni nič kaj obetaven. Vidimo lahko, da večina, kar 87% financiranja sredstev, predstavljajo kratkoročni in dolgoročni krediti pri bankah. Natančneje zavzemajo dolgoročne obveznosti 40% pasive, kratkoročne obveznosti pa 47% pasive, kar pa je občutno preveč. Iz bilanc pa lahko vidimo tudi, da se je letos kapital podjetja zaradi izgube še zmanjšal in tako znaša borih 13% pasive.

Tako je lepo vidno, da v panogah, kjer večji del dohodka prispevajo veliki posli podjetje hitro lahko zaide v težave. Podjetje Elti zaenkrat še ni tako daleč, da bi lahko govorili o večjih težavah to pa predvsem zato, ker bodo nekateri posli, ki bi morali biti izpeljani v minulem letu izpeljani šele letos. Za podjetje pa bi se lahko pojavila nevarnost, če nekateri posli letos ne bodo izpeljani. Likvidnostna sredstva podjetja so zelo majhna in v tem primeru bi bilo za podjetje pametno poiskati strateškega partnerja.

Pri pregledu gibanja sredstev lahko opazimo, da so se le-ta precej povečala v obdobju med 2004-2006, to pa je možno razlagati s tem, da se je podjetje v tem obdobju razširilo in posodobilo proizvodni obrat. Tako na aktivih večino stalnih sredstev predstavljajo stavbe in oprema proizvodnje. K povečanju sredstev na strani aktive pa ni prispeval zgolj vložek v širitev proizvodnih kapacitet. V povezavi z dejstvom, da so se prihodki manjšali oz. niso rasli dovolj, proizvodnja pa je ostala na enaki ravni, pa se je pričakovano povečala še ena postavka v bilanci, ki naj bi bila čim manjša, to so zaloge. Zaloge so namreč za podjetje zelo drage, zato jih podjetja skušajo čim bolj zmanjšati. V zadnjih dveh letih pa so se zaloge toliko povečale, da so konec leta 2007 znašale skoraj 44% vseh sredstev. Te zaloge pa podjetje financira s kratkoročnimi krediti pri bankah, ki pa predstavljajo relativno drag kapital.

Slika 7: Aktiva in pasiva konec 2007

Stalna sredstva 27%	Kapital 13%
	Kratkoročne obveznosti 47%
Gibliva sredstva 73%	Dolgoročne obveznosti 40%

Vir : Interni vir

Za konec pogledimo še ROA (Return on Assets) in ROE (Return on Earning) kazalnik po letih od 2004-2007. Vidimo, da sta oba kazalnika v letih 2006 in 2007 relativno nizka, kar pa je bilo glede na poslovni izid in povečanje sredstev (predvsem zalog) tudi pričakovati. Podjetje je v preteklih letih doživelo precej sprememb, zato ti kazalniki niso tako merodajni kot bi bili v nasprotnem primeru.

Tabela 3 : Dobičkonosnost sredstev in kapitala v letih 2004-2007(podatki so v Eur)

	2004	2005	2006	2007
Dobiček/Izguba	180.900	198.489	50.058	- 427.145
Sredstva	1.278.185	1.893.521	9.293.685	9.258.663
Kapital	381.740	383.333	1.469.014	1.013.844
ROA (sredstva)	0,14	0,10	0,01	- 0,04
ROE (kapital)	0,47	0,51	0,03	- 0,42

Vir: Interni vir

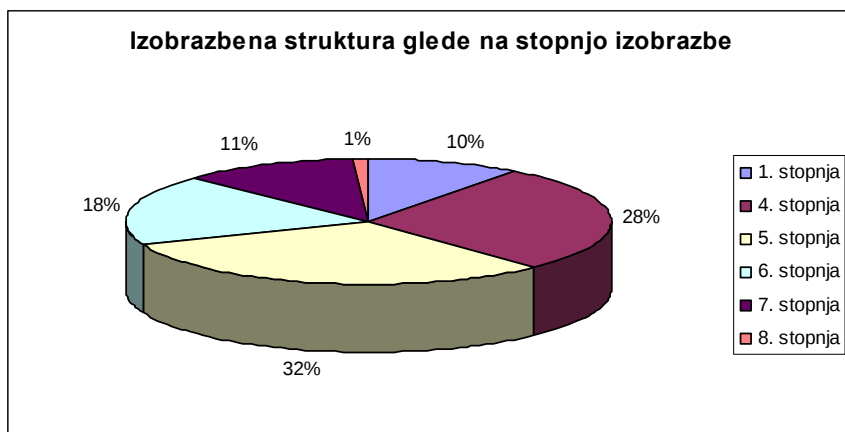
4.2 Kadrovska podstruktura

Ko govorimo o strategiji nekega podjetja, nikakor ne moremo mimo kadrov. Kadri so eden od ključnih dejavnikov pri razvoju podjetja, saj je pomanjkanje le-teh lahko velika ovira za nadaljnjo rast podjetja. Skozi analizo strukture kadrov lahko ugotovimo marsikatero pomanjkljivost ali pa ključno prednost podjetja.

Trenutno je v podjetju 87 zaposlenih od tega 72 (82,76%) moških in 15 (17,24%) žensk. Ta odstotek je povsem razumljiv, saj je glede na to, da gre za podjetje kjer prevladujejo kadri s tehničnim znanjem, večina zaposlenih moškega spola.

Na sliki 8 lahko vidimo izobrazbeno strukturo zaposlenih v podjetju. Vidimo, da je nekje 60% kadra s 4. in 5. stopnjo izobrazbe in tu gre predvsem za delavce v proizvodnji. Najbolj izobražen kader pa se ukvarja z managementom in z raziskavami ter razvojem novih izdelkov. Dejstvo pa je tudi, da je ravno ta najvišje izobražen kader težko privabiti ter zadržati v regiji, ki klub vsemu nima najboljših infrastrukturnih povezav, obenem pa se pojavlja še problem bližine Avstrije, kjer je omenjeni kader zelo cenjen in bolje plačan.

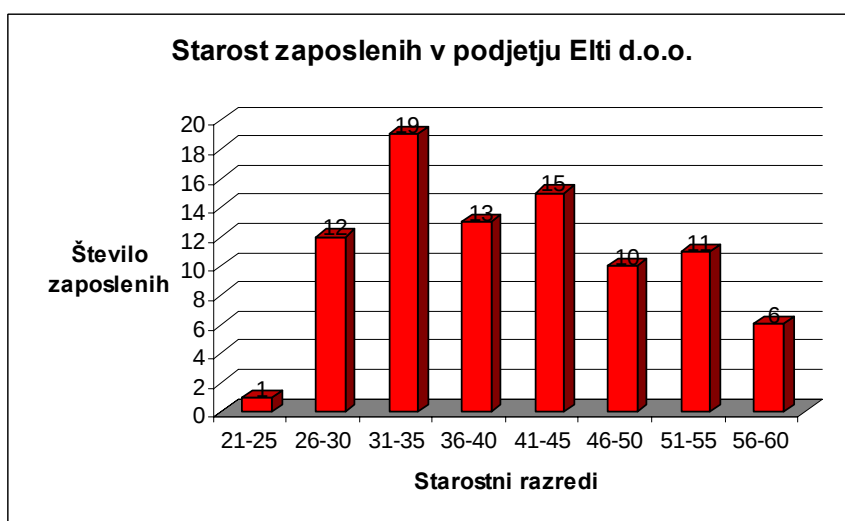
Slika 8 : Izobrazbena struktura glede na stopnjo izobrazbe



Vir : Vir: Interni vir

Na sliki 9 vidimo starostno razporeditev zaposlenih v podjetju. Povprečna starost zaposlenih v podjetju nekaj čez 40 let, kar pomeni, da je struktura zaposlenih v podjetju nekako uravnotežena saj gre na eni strani za ljudi z izkušnjami, na drugi strani pa za mlade, zagnane ljudi usmerjene v razvoj.

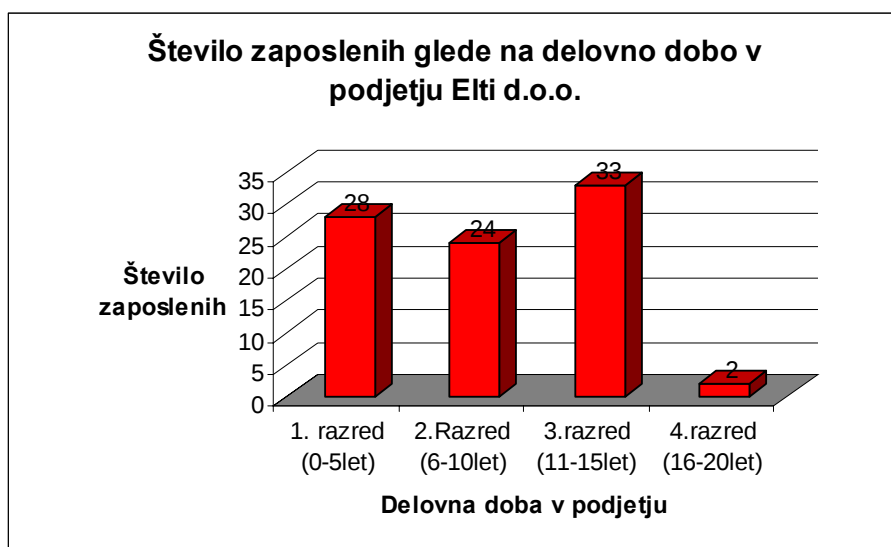
Slika 9 : Starost zaposlenih v podjetju Elti d.o.o.



Vir: Interni vir

Na sliki 10 pa lahko vidimo, koliko let so posamezni delavci že zaposleni v podjetju Elti. Povprečna delovna doba zaposlenega v podjetju Elti d.o.o. je 8,35 let, kar nakazuje na neko stabilnost podjetja in lojalnost zaposlenih in podpovprečno fluktuacijo v primerjavi s povprečjem v regiji.

Slika 10 : Število zaposlenih glede na delovno dobo v podjetju



Vir: Interni vir

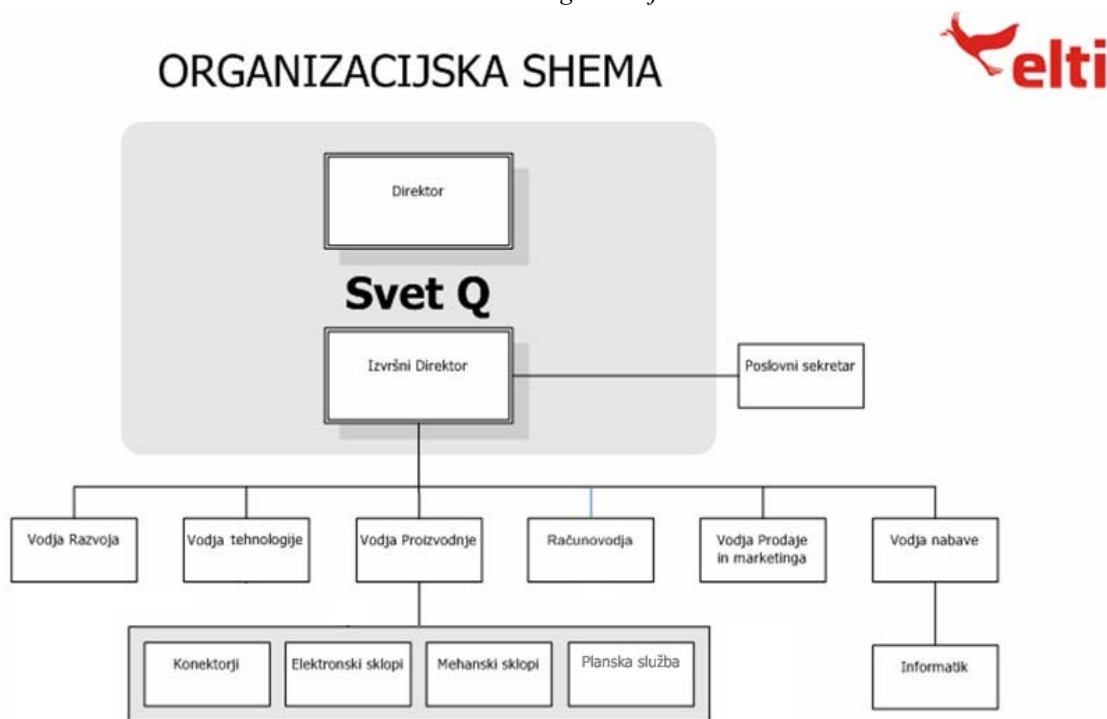
Na kratko omenimo še potrebe po kadrih. Podjetje potrebuje tehnični kader, predvsem inženirje elektrotehnike in strojništva. Vemo pa, da teh kadrov pri nas primanjkuje zato si poskuša podjetje s kadrovskimi štipendijami zagotoviti dovolj usposobljenega kadra.

4.3 Organizacijska podstruktura

Organizacijske struktura v podjetju je funkcijska. Menim, da je ta struktura pravilna, glede na velikost podjetja in glede na dejavnost, v kateri podjetje deluje podjetje. Dejstvo je, da gre za proizvodno podjetje. Na sliki 11 vidimo, katere funkcije obstajajo v podjetju. Poleg osnovne strukture obstaja še ena struktura imenovana Svet Q. Svet Q sestavljata direktor (lastnik) in izvršni direktor, ki opravljata pregled doseganja ciljev. Svet se sestane dvakrat letno (po potrebi tudi večkrat), razpravlja oz. obravnava pa naslednje teme: delovanje notranjih presoj, uresničevanje letnih ciljev politike kakovosti, reklamacije kupcev i pregled učinkovitosti korektivnih ter preventivnih ukrepov.

V nadaljnji delitvi proizvodne funkcije pa vidimo tudi delitev po posameznih izdelkih oz. sklopih izdelkov. Ta delitev, tako kot funkcijska delitev, na splošno omogoča učinkovito kontrolo stroškov po posameznih funkcijah. Prav tako pa funkcijska struktura omogoča večjo specializacijo. Pomanjkljivosti te strukture so običajno otežena komunikacija med oddelki in počasno odzivanje na spremembe v okolju. Da bi to odpravili pa so v podjetju uvedli izvršni kolegij, ki se sestaja tedensko z željo po pregledu zadanih, predvsem operativnih nalog, seznanjanje z novimi nalogami ter drugimi novostmi. Sestavo izvršnega kolegija lahko vidimo v prilogi 5.

Slika 11 : Organizacijska shema



Vir: Interni vir

4.4 Raziskovalno razvojna podstruktura

V raziskovalno-razvojnem oddelku v podjetju je zaposlenih okrog 25 visoko kvalificiranih delavcev, ki se ukvarjajo z razvojem novih izdelkov ter izboljšavami na že obstoječih izdelkih. V tabeli 4 vidimo vložek podjetja v raziskave in razvoj po letih od 2004-2007. Poleg vsakoletnih vložkov v R&R pa so v podjetju v letu 2005 opravili kar 1,4 milijona evrov težko investicijo v posodobitev opreme ter povečanje proizvodnih možnosti. V podjetju se zavedajo, da je v panogi odločilnega pomena biti v stiku z najnovejšo tehnologijo in napredkom. Lahko se pohvalijo, da so sodelovali že pri prvih poskusnih projektih digitalnega oddajanja in da so tudi sedaj v samem vrhu razvoja digitalne tehnologije oddajanja.

Zaposlenim so omogočena interna in tudi zunanja usposabljanja. Prav tako pa kar 9 zaposlenih ob delu še študira. Tako so v koraku z novimi spoznanji in novimi tehnologijami. Nenehno inoviranje in iskanje novih rešitev spodbujajo skozi model 20K. Posamezni oddelki so razdeljeni v skupine in tako med sabo tekmujejo ter se spodbujajo k čim večji inovativnosti. Z raznimi inovacijami so v zadnjem letu prihranili okrog 30 tisoč evrov, ti pa so po večini bili namenjeni za nagrade zaposlenim.

Tabela 4 : Vložki podjetja Elti v raziskave in razvoj v letih 2004-2007

	2004	2005	2006	2007
Vložek v R&R	259.547	162.876	390.311	330.036

Vir: Interni vir

4.5 Veriga vrednosti

Z analizo podjetja in njegovega okolja, naj bi prišli do ugotovitve kateri so tisti ključni dejavniki, ki nekemu podjetju dajejo ključno prednost pred konkurenco.

V podjetju Elti poudarjajo, da je njihova glavna prednost razmerje med ceno in kakovostjo. To je verjetno največja prednost podjetja Elti pred konkurenco. Kljub temu pa se mi zdijo pri nadaljnjem razvoju podjetja nekatere lastnosti še pomembnejše. Elti je podjetje, ki je usmerjeno v razvoj. Že od samega začetka so bili prisotni pri razvoju aparatov za digitalno oddajanje in menim, da bodo šele v prihodnosti začeli žeti sadove dosedanjega dela. Skozi sodelovanje z nemško-finskim gigantom NSN si je podjetje pridobilo zaupanje in ugled pri kupcih. Prvi rezultati so že vidni, saj je podjetje prejelo nagrado od skandinavskega združenja podjetij za Naj dobavitelja leta 2007.

K dobremu ugledu pa so pripomogle tudi kvalitetne poprodajne storitve, ki so zaščitni znak podjetja. Temu v prid gre tudi dejstvo, da večino popravil zapade pod 5 letno garancijo, ki jo daje podjetje na svoje izdelke, tako da je to seveda za samega kupca zelo ugodno. Seveda je potrebno upoštevati, da so vsa popravila, ki so zajeta v garancijo dodaten strošek podjetja. V podjetju Elti zato skrbijo, da so njihovi izdelki res na najvišjem kakovostnem nivoju, kar ustreza dejstvu, da so v preteklem letu za poprodajne storitve oz popravila svojih aparatov na oddajnikih porabili »samo« 176 tisoč evrov, kar predstavlja relativno majhen del stroškov.

5 POVZETEK SWOT ANALIZE

V samem povzetku SWOT analize podjetje črpa informacije za prihodnje poslovanje in strateške usmeritve tako glede na dogajanja znotraj podjetja kot v njegovi bližnjem in širšem okolju.

5.1 Priložnosti in nevarnosti

Priložnosti

Nedvomno največja priložnost se podjetju Elti ponuja skozi obvezo, ki so jo države EU sprejele na konferenci v Ženevi, da bodo prekop iz digitalnega v analogno oddajanje TV

vsebin zaključile do konca leta 2012. Sicer se lahko v nekaterih državah to obdobje še nekoliko zavleče, vendar ne več kot leto ali dve. Seveda pa temu zgledu sledijo tudi ostale države sveta, ki hočejo slediti napredku tehnologije. Podjetje Elti pomembno sodeluje predvsem pri nekoliko manjših in zahtevnejših projektih, saj so zaradi svoje majhnosti bolj prilagodljivi. S svojim proizvodnim programom pa omogočajo posebne rešitve.

Veliko priložnost za podjetje vidim tudi v sodelovanju z nemško-finskim gigantom NSN. NSN se zavzema, da bi televizijski signal spravili tudi na mobilne aparate, kar je seveda priložnost za Elti. Aparati, ki jih izdeluje podjetje Elti namreč omogoča oddajanje tako DVB-T kot tudi DVB-H signala. Ravno v času prihajajočega evropskega prvenstva v nogometu bodo v številnih državah potekale številne promocije za povečanje števila uporabnikov te storitve. Oddajanje DVB-H signala v večino državah sicer že poteka, a zaenkrat zgolj poskusno.

Če pogled usmerimo še nekoliko bolj lokalno, se pojavljajo nove priložnosti. Tako v Sloveniji kot tudi drugih državah Balkana ima podjetje Elti zelo pomembno vlogo, saj predstavlja enega od spodbujevalcev razvoja digitalne tehnologije oddajanja. V nekaterih izmed teh držav kot so npr. Slovenija, Makedonija in Črna gora lahko podjetje zaradi dominantnega položaja nastopi tudi kot posrednik proizvajalcev opreme na strani sprejemnikov signala ali celo kot potencialen operater katerega od multipleksov. Skupni imenovalec v vseh državah bivše Jugoslavije je sigurno ta, da ima podjetje že leta in leta dobre odnose s partnerji, saj se poznajo še iz časov tedanje skupne države.

Nevarnosti

Čeprav je bil dogovor v Ženevi leta 2006 sklenjen in so se članice potrdile preklap do leta 2012, pa se v tej zgodbi skriva tudi dosti nevarnosti. Ker gre za zelo velike projekte v vseh državah, v mnogih prihaja do podaljševanja rokov, zato se celotni postopki zamikajo. Seveda to predstavlja problem za podjetje, saj le-to ne more ustaviti proizvodnje, tako pa se zaloge lahko začnejo kopičiti in ravno to se je zgodilo tudi v primeru podjetja Elti. Seveda, če se ti roki ne podaljšajo preveč, to nima nujno hujših posledic, sigurno pa nekoliko omaje likvidnost podjetja.

Druga nevarnost, ki se je pojavila, je prenehanje vlaganj v analogne sisteme, kar pa je seveda po eni strani pričakovano, saj so sredstva v investicije omejena, roki za preklap na digitalno oddajane pa se nezadržno bližajo. Tako lahko ugotovimo, da če bi obe zgornji predpostavki nastopili istočasno bi to lahko pomenilo resen problem, saj bi se prihodki v nekem obdobju lahko precej zmanjšali. Do tega je v podjetju Elti v letu 2007 dejansko prišlo, vendar so stanje uspeli obvladati zaradi uspešnega poslovanja v minulih letih, ko so si nabrali kar nekaj rezerv.

Nevarnosti, ki pretijo iz mikrookolja podjetja, so nedvomno konkurenti v panogi. Ker v panogi prihaja do mnogih prevzemov in združevanj, postajajo večje multinacionalke še močnejše. Tako še lažje tekmujejo za pridobitev poslov in izrivajo manjša podjetja. Tu seveda

ne smemo pozabiti, da tudi Elti sodeluje z eno največjih, če ne celo največjo multinacionalko v panogi in sicer NSN. To je za podjetje vsekakor določena garancija, da jih velike multinacionalke ne bodo popolnoma izrinile, seveda pa to pomeni tudi neko obvezo in odvisnost od velikega partnerja.

Tabela 5 : Priložnosti in nevarnosti

Priložnosti	Nevarnosti
Obveza EU držav da bodo preklap izvedle do leta 2012	Podaljšanje rokov za preklap
Posrednik sprejemnikov za odjemalce (Balkan)	Opuščanje vlaganj v analogno tehnologijo
Operater multipleksa (v Sloveniji)	Konkurenca, novi konkurenti

5.2 Prednosti in slabosti

Prednosti

Glavna prednost, ki si jo je podjetje pridobilo je nedvomno usmerjenost v razvoj in prisotnost pri razvoju samih izdelkov za digitalno oddajanje, saj je podjetje sodelovalo že v prvem projektu leta 1998 v Veliki Britaniji. Z leti so si z dobrim sodelovanjem s finsko Nokio oz. pozneje z NSN-om zgradili ugled zanesljivega in prilagodljivega partnerja. To je nedavno tudi potrdilo druženje skandinavskih operaterjev in jih proglasilo za dobavitelja leta. Skozi povezavo v NSN pa se podjetju odpira možnost prodaje svojih izdelkov tudi na trgih izven Evrope.

Pomembna prednost podjetja so tudi poslovne vezi iz preteklosti, ko je bilo podjetje Elti (takrat pod imenom Elrad) opremljevalec praktično vseh oddajniških sistemov v takratni državi. To se zelo lepo vidi, če pogledamo promet po posameznih državah, saj so ravno države nekdanje Jugoslavije oz. operaterji teh držav med največjimi kupci.

Kot naslednjo prednost lahko navedemo novo proizvodno linijo in najsodobnejšo opremo za testiranje aparatov. Le-ta omogoča še hitrejši razvoj, večjo zadovoljitev potreb trga in ugoditev željam potrošnikov.

Ob analizi kadrov pa sem prišel tudi do spoznanja, da se prednost skriva predvsem v ljudeh oz. človeškem kapitalu, ki ga ima podjetje. Gre za relativno mlad kolektiv, ki ga vodi nekaj bolj izkušenih ljudi, ki izkazujejo izjemno lojalnost in predanost podjetju.

Slabosti

Po analizi notranjega okolja je nedvomno najbolj vpadljiv nekoliko slabši finančni položaj podjetja. Tako je podjetje sedaj primorano čim bolj pospešiti podajo, saj imajo na zalogah že čez 4 milijone evrov nedokončane proizvodnje in končnih izdelkov. Te so se nabrale zaradi zamika nekaterih poslov, ki bi morali biti speljani v letu 2007, financirane pa so predvsem z kratkoročnimi krediti banke. Nujno je tako dati še več poudarka prodaji in marketingu, kar bo ob dodatnih prilivih olajšalo poslovanje podjetja in njegovo likvidnost.

Tako kot večina visoko-tehnoloških podjetij v Sloveniji pa je tudi pri Elti-ju problem kadrovske zaledje. Podjetje ima samo enega štipendista, znano pa je, da pri nas primanjkuje kadrov s tehničnim znanjem. To pa seveda lahko predstavlja določeno oviro pri širitvi in rasti podjetja.

Ena izmed slabosti je še vedno relativna majhnost podjetja, saj to zmanjšuje možnosti pridobitve poslov na razpisih za večje posle.

Tabela 6 : Prednosti in slabosti

Prednosti	Slabosti
Sodelovanje z NSN	Slab finančni položaj
Nova proizvodna linija	Problem kadrovskega zaledja
Človeški kapital (znanje)	Relativna majhnost

6 PREDLOG STRATEŠKIH USMERITEV

Odločil sem se, da predloge strateških usmeritev podam v obliki odgovorov na nekatera ključna vprašanja, ki so odločilna za nadaljnji razvoj podjetja.

- Katere proizvodne programe naj razvija podjetje?

Nedvomno je za podjetje trenutno najpomembnejša usmeritev v proizvodnjo opreme za digitalno oddajanje oz. za DVB-T ter DVB-H tehnologijo. Dejstvo, da bodo vse države slej ko prej preklopile iz analognega oddajanja na digitalno govori temu v prid. Pričakovati je še večje povečanje povpraševanja, ko se bo uveljavila tudi DVB-H tehnologija, saj ravno na tem področju podjetje pričakuje največje uspehe tudi zaradi tesnega sodelovanja z NSN-om. Analogna tehnologija se v prihodnje (naslednjih nekaj let) verjetno ne bo kaj preveč spreminjala pa tudi uporabljala se ne bo toliko tako, da podjetje na tem področju ne bo izgubljalo stika z razvojem in konkurenco. Poleg tega to tehnologijo večinoma prodajajo na trgih, kjer je njihov položaj dominanten in so tam prisotni že več let.

- Kateri so ključni trgi podjetja in kam naj se umeri v bodoče?

Tradicionalni trgi podjetja, kot so države bivše Jugoslavije in nekatere države srednje in vzhodne Evrope, dajejo podjetju določeno stabilnost, saj je položaj podjetja relativno močan. Za rast podjetja pa je nujen prodor na nekatere nove trge. Podjetje je v preteklih letih povečalo proizvodne kapacitete, tako da je s tega vidika omogočena širitev. V prihodnosti so tako za podjetje postali zanimivi tudi nekoliko večji projekti, ki pa jih je skozi intenziven marketing potrebno pridobiti. Zanimivi trgi so tako države, kot so: Poljska, Bolgarija, baltske države ter nekatere razvite države Azije, Afrike ter Južne Amerike.

- Kako delovati v prihodnosti in kako se je smiselno povezovati?

Podjetje trenutno sicer ni v ravno zavidljivem finančne položaju, tako da bo moralo v primeru še enega nekoliko slabšega poslovnega leta morda razmisliti o povezovanju s kakšnim strateškim partnerjem. Zelo primeren strateški partner bi verjetno bil NSN, s katerim že sedaj dobro sodelujejo.

Sicer pa se sam bolj nagibam k temu, da podjetje ostane samostojno, saj to ohranja večjo pripadnost delavcev in nekakšno identiteto podjetja. Obenem je tako podjetje bolj samostojno pri odločitvah ter se lažje prilagaja dogajanjem na trgih, predvsem na tistih na katerih so že prisotni. Verjamem, da bo letošnje poslovno leto uspešno in da bo podjetje kot samostojno delovalo tudi v prihodnosti, seveda v tesnem sodelovanju z NSN.

- Kako pridobiti konkurenčne prednosti?

Podjetje ima veliko človeškega kapitala s katerim mora še bolj uveljaviti prednosti, ki jih pred konkurenti že imajo in tako še bolj utrditi svoj položaj na trgih kjer so prisotni. Sicer pa je v panogi gotovo razvoj tisti, ki zagotavlja konkurenčne prednosti, tako da bodo v prihodnosti potrebna še večja vlaganja v raziskave in razvoj ter sodelovanje s fakultetami ter razvojnimi inštituti.

- Kako si zagotoviti potrebne kadre in pritegniti nova znanja?

Ker je ravno človeški kapital ena največjih prednosti podjetja, mora le-to še naprej delati na tem, da bodo zaposleni zadovoljni ter jim omogočati razvoj, saj bo s tem raslo tudi podjetje. Ob enem pa si mora podjetje v ozadju skozi sodelovanje s fakultetami ter s štipendiranjem zagotoviti nove mlade kadre, ki bodo postali prihodnost podjetja. Na tem področju mora podjetje storiti še korak naprej ter tudi s podpiranjem raznih tehnoloških kampov pridobiti potencialne kadre za prihodnost.

- Nove priložnosti in alternative

Ob vseh priložnostih, ki se v podjetju ponujajo v bližnji prihodnosti, pa so še mnoge, ki bi lahko bile zanimive, če se bodo dogodki razvijali v smeri kot se razvijajo. Tako bi morda za podjetje lahko postal zanimiv nakup enega izmed multipleksov. S tem bi

postali distributerji novih vsebin, ki bi lahko bile povezane z izobraževanjem in še s čim. Določene možnosti pa se pojavljajo na strani ponudbe opreme za odjemalce signala, tako da bi tudi tu podjetje zaradi dobrega poznavanja razmer lahko izkoristilo priložnost na trgu.

SKLEP

Nenehne spremembe silijo podjetja v to, da razmišljajo tudi o prihodnosti in o tem, kako se bodo izognili nevarnostim v okolju in izkoristili priložnosti, ki se ponujajo. Zaradi preklopa iz analognega načina oddajanja na digitalni način oddajanja televizijskega signala se je pred velikim izzivom znašlo tudi podjetje Elti. Primorani so bili razviti nove aparate, ki bodo lahko služili digitalnemu oddajanju. Tehnološko se je podjetje zelo dobro znašlo in med prvimi razvilo novo tehnologijo, vendar pa je bila reakcija trga na pričakovane spremembe zelo neugodna. Vlaganja v analogne sisteme so se skoraj povsem ustavila, vlaganja v novo tehnologijo pa kljub temu, da se datumi prekopov nezadržno bližjo, ne rastejo po želeni stopnji.

V nalogi sem poskušal ugotoviti, kakšno strategijo naj si podjetje zastavi za prihodnost, da bo prebrodilo to trenutno zelo težko obdobje in bo v prihodnosti uspelo rasti tako, kot si to v podjetju želijo. Ker prekop poteka prepočasi, so v podjetju primorani improvizirati, to pa podjetje dosti stane.

Trenutno stanje je takšno, da mora podjetje enostavno počakati, da se v državah EU začne intenzivneje razvijati projekt preklopa. V nekaterih državah ta poteka po načrtih drugod pa se roki zamikajo. V podjetju posedujejo dovolj znanja in človeškega kapitala, da se lahko zoperstavijo konkurenci. Usmeritev podjetja v nadaljnji razvoj aparatov za DVB-T in DVB-H tehnologijo je pravilna. Seveda pa so trenutno v položaju, ko so precej odvisni o samega trga. Nadaljevati morajo z vstopanjem na nove trge in še utrditi svojo prisotnost na trgih, kjer so že prisotni. V veliko pomoč pri vstopu na nove trge predstavlja strateški partner NSN, vendar pa bodo sadovi te povezave vidni šele v bodočnosti. Zelo pomembno za prihodnost podjetja je tudi, da si zagotovi potrebne kadre za rast v prihodnosti, saj se tu lahko pojavijo veliki problemi, ker delovne sile s tehničnim znanjem pri nas primanjkuje.

Zaključim lahko, da je konkurenca dandanes na vseh področjih zelo huda in nobeno podjetje nima zagotovljenega obstoja, če ne gre v korak s časom. V podjetju Elti pa imajo inovativnost in usmerjenost v razvoj, zato lahko še naprej z optimizmom zrejo v prihodnost ter se nadejajo novih uspehov, ki bodo kljub trdi konkurenci z dobrim delom nedvomno prišli.

LITERATURA IN VIRI

1. *About (Rohde & Schwarz international)*. Najdeno 3. maja na spletnem naslovu <http://www2.rohde-schwarz.com/en/about>
2. *Company overview (Rohde & Schwarz – About)*. Najdeno 3. maja na spletnem naslovu http://www2.rohde-schwarz.com/en/about/company_overview/
3. *Digitag*. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.digitag.org/>
4. *DMT – Company*. Najdeno 25. maj na spletnem naslovu <http://www.dmtonline.com/en/company/index.html>
5. *DMT – Invertors relations*. Najdeno 25. maj 2008 na spletnem naslovu http://www.dmtonline.com/en/investor_relations/index.aspx
6. *DVB – Digital video broadcasting*. Najdeno 25. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.dvb.org>
7. *DVB – Digital video broadcasting – DVB Worldwide*. Najdeno 25. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.dvb.org/about_dvb/dvb_worldwide/
8. *DVB-H Global Mobile TV: Services, Trials & Pilots*. Najdeno 18. april 2008 na spletnem naslovu <http://www.dvb-h.org/services.htm>
9. *DVB-H – Wikipedia, the free encyclopedia*. Najdeno 3. marca 2008 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/DVB-H>
10. *Elti, transmitting together*. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.elti.com/>
11. *Elti, transmitting together – digital TV transmitters and repeaters*. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.elti.com/products/digital_tv_transmitters_and_repeater
12. *Elti, transmitting together – news*. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.elti.com/news>
13. *Elti, transmitting together – the story*. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.elti.com/company/the_story
14. *Elti, transmitting together – 50 years together*. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.elti.com/company/50yearstogether>
15. *Euro-Tel – The company*. Najdeno 25. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.eurotel.it/pages/frame_company.htm
16. Grden E. (2002). *Procesi združevanj in prevzemov nekdanjih državnih monopolistov v telekomunikacijah : magistrsko delo*. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta
17. *Hans.H. Plisch GmbH + Co. KG – Company – Portrait of a company*. Najdeno 25. maj 2008 na spletnem naslovu http://www.plisch.de/t/25_149.html
18. *Harris Corporation : Broadcast Communications*. Najdeno 3. maj 2008 na spletnem naslovu <http://www.broadcast.harris.com>
19. *Haris Corporation – Company history*. Najdeno 3. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.harris.com/company-history.html>
20. Interna gradiva podjetja Elti d. o. o.
21. Jaklič, M. (2002) *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.

22. Kotler, P. & Keller K.(2000). *Marketing management*.(12th ed.) Upper Saddle river (New Jersey) (ect.) : Prentice Hall International,
23. Kučić, L. (2007, 12. november) : Skok v vodo. *Delo FT*, str. 4
24. *Mier Communications – Company profil*. Najdeno 25. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.mier.es/eng/perfil/index_profile.htm
25. *ProTelevision Tehnologies – The company*. Najdeno 13. maja na spletnem naslovu <http://www.protelevision.com/company.php>
26. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta,
27. Rigler, B. (1999). *Globalna komunikacijska omrežja in njihove storitve : magistrsko delo*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta
28. Ropert, M. (2007, 12. november) RTVS poskusno že oddaja, resen prehod se bo začel leta 2009. *Delo FT*, str. 4-6
29. *Screen Service Broadcasting Technologies – Company*. Najedno 25. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.screen.it/company_e.html
30. *Slovenija uspešna na Regionalni konferenci radijskih komunikacij RRC 06 v Ženevi (21.6.2006)*. Najdeno 25. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.apek.si/sl/slovenija_uspesna_na_regionalni_konferenci_radijskih_komunikacij_rrc_06_v_zenevi
31. *Sporočilo komisije svetu, Evropskemu parlamentu, evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij*. Najdeno 3. marca na spletnem naslovu
32. *Thomson – Overview – In brief*. Najdeno 4. maja na spletni strani <http://www.thomson.net/GlobalEnglish/Corporate/About/overview/Pages/default.aspx>
33. *Thomson – Overview – Key figures*. Najdeno 4. maja na spletnem naslovu <http://www.thomson.net/GlobalEnglish/Corporate/About/overview/Pages/key-figures.aspx>
34. Zervick A., Shapiro C. & Varian H.R.(2000), *E-conomics : Strategies for the Digital Marketplace*. Berlin : Springer
35. *Welcome to Egatel*. Najedeno 25. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.egatel.es/contenido/en/home.html>

PRILOGE

Priloga 1: Status na področju preklopa iz analognega na digitalen sistem oddajanja po državah EU

Država	Predvideni datum preklopa	Trenutno stanje(zanimivosti)
Avstrija	Postopno po regijah do 2010.	Letos bodo začeli z oddajanjem DVB-H; do konca lanskega leta je bilo prodanih čez 400.000 set-up boxov
Belgija	Do konca leta 2008 (flamski del) do konca 2011 (francoski del).	Poteka poskusno oddajanje DVB-H
Bolgarija	Do 2012.	So v fazi dodeljevanja licenc.
Češka	Do novembra 2011.	Pokritost s signalom je 40% ; digitalno televizijo pa sprejema 12% prebivalstva; poteka poskusno oddajanje DVB-H.
Danska	Do oktobra 2009.	Poskusno oddajanje DVB-H; izbira operaterjev DTT multipleksov poteka
Estonija	Do 2012.	Pokritost s signalom je 93%.
Finska	Preklop se je zgodil Avgusta 2007.	Med prvimi in najbolj naprednimi na področju digitalnega oddajanja.
Francija	Po regijah od 2008-2011.	
Grčija	Do 2010.	Letos so odpravili monopol na področju oddajanja digitalnega in analognega signala.
Irska	Do 2012.	Vlada je objavila razpisne pogoje za prodajo prvih 3 DTT multipleksov (vsaj 90% pokritost in oddajanje v MPEG-4 formatu, ...)
Italija	Do 2012.	Prodanih preko 6,5 milijona sprejemnikov digitalnega signala. Zelo dober odziv tudi na plačljive programe.
Latvija	Do 2015.	Začeli so s poskusnim oddajanjem DVB-T in DVB-H signala.
Litva	Do 2012.	Prvi DTT multipleks je že v uporabi in pokriva 75% prebivalstva ter oddaja 33 programov. Do konca leta naj bi pokritost narasla na 95%.
Luksemburg	Preklop se je zgodil leta 2006.	Prva država v EU, kjer se je zgodil preklop. Uporabljajo MPEG-2 standard.

Država	Predvideni datum preklopa	Trenutno stanje (zanimivosti)
Madžarska	Do 2012.	Rok za prekop je bil premaknjen zaradi problema pri podeljevanju licenc za prvih 5 DTT multipleksov.
Malta	Do leta 2010.	
Nemčija	Do 2010.	Do sedaj je bilo prodanih preko 7,8 milijona sprejemnikov digitalnega signala. V poletju 2008 bodo začeli z oddajanjem DVB-H.
Nizozemska	Prekop se je zgodil leta 2007.	Naročnikov na digitalno televizijo je bilo že lani pol milijona. V poletju 2008 bodo začeli z oddajanjem DVB-H.
Norveška	Do 2009.	Pokritost s signalom je 80%.
Poljska	Do 2012.	Oddajanje signala bo potekalo v formatu MPEG-4.
Portugalska	Do 2015.	So v fazi razpisa dodeljevanja licenc za DTT multiplekse.
Romunija	Do 2012.	
Slovenija	Do 2012.	Oddajanje bo potekalo v MPEG-4 formatu. Prvi multipleks je rezerviran za RTV SLO.
Slovaška	Do 2012.	So tik pred začetkom oddajanja, saj se poskusni projekt zaključuje.
Španija	Do 2010.	Prodanih je bilo več kot 8,8 milijona sprejemnikov digitalnega signala.
Švedska	Prekop se je zgodil oktobra 2007.	
Švica	Prekop se je zgodil februarja 2008.	Poleti bodo začeli z oddajanjem DVB-H signala.
Velika Britanija	Po regijah do 2012.	Lani je bilo prodanih 9,7 milijona sprejemnikov.

Vir: <http://www.digitag.org>

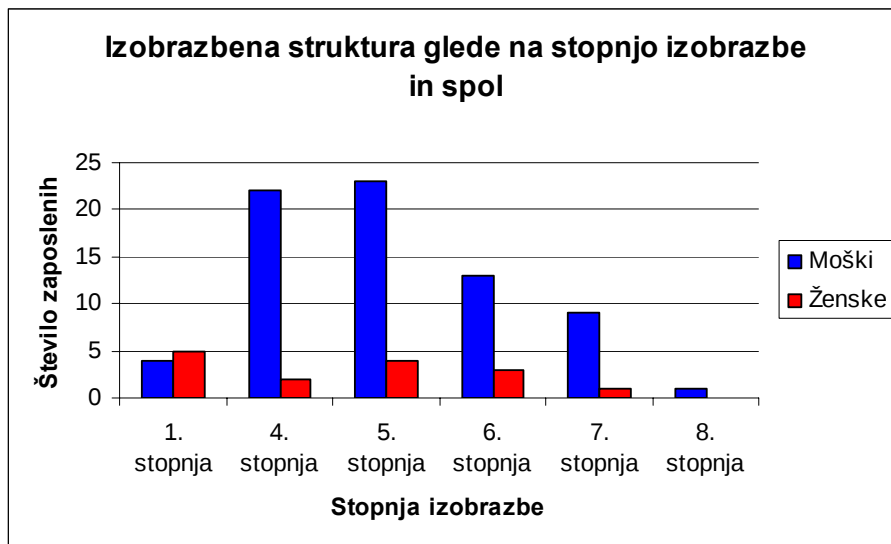
Priloga 2: Prihodki po državah v letih 2004-2007

	Država	Prihodki v letih 2004-2007
1	Slovenija	3,7 mio
2	Hrvaška	2,86 mio
3	Slovaška	2,2 mio
4	Makedonija	1,98 mio
5	Srbija in Črna gora	1,95 mio
6	Bolgarija	1,45 mio
7	Moldavija	1,05 mio
8	Nemčija	0,83 mio
9	Estonija	0,78 mio
10	Maroko	0,75 mio
11	Finska	0,61 mio
12	BiH	0,48 mio
13	Romunija	0,38 mio
14	Italija	0,34 mio
15	Irska	0,29 mio

Vir: Interni vir

Priloga 3: Izobrazbena struktura glede na stopnjo izobrazbe in spol

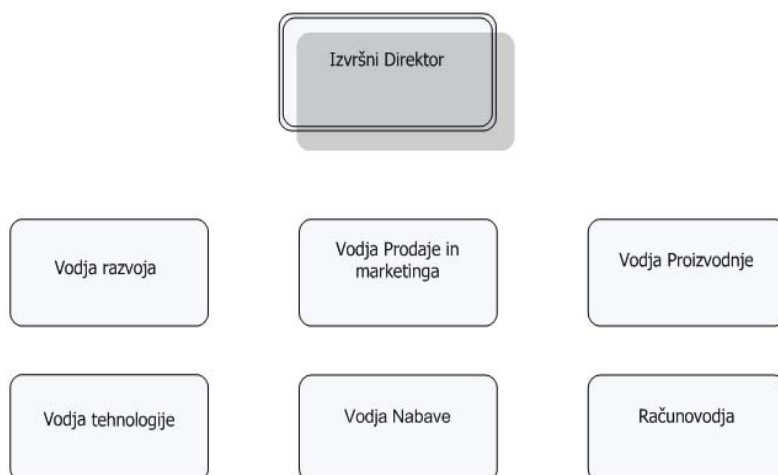
Spol/st. izob.	I.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII	Skupaj
Moški	4	22	23	13	9	1	72 (82,76%)
Ženske	5	2	4	3	1	0	15 (17,24%)
Skupaj	9	24	27	16	10	1	87 (100%)



Vir: Interni vir

Priloga 4: Izvršni kolegij

IZVRŠNI KOLEGIJ



Vir: Interni vir

Priloga 5: Konkurenti

Podjetje	Sedež	Število zaposlenih	Prihodki v letu 2007	Prisotnost na trgu
Harris	Melbure, Florida ZDA	16.000 (okrog 10% v Broadcastingu)	4,2 milijarde dolarjev (okrog 10% v Broadcastingu)	V 150 državah, ZDA glavni trg
Thomson	ZDA, PARIZ	24.000 (15% Broadcasting)	5,63 milijarde evrov (15% Broadcasting)	V 30 držav Azija, Amerika, Evropa
Plisch	Nemčija	65	Np.	Nemčija, Švica, Avstrija so glavni trgi
Screen service	Italija	30	Np.	Np.
Rohde&Schwarz	Munchen, Nemčija	7200 (13% v Broadcastingu)	1,4 milijarde evrov (13% v Broadcastingu)	70 držav po celem svetu, Evropa, Azija
DMT	Italija	248	81 milijonov evrov (od tega 70% na italijanskem trgu)	Italija je daleč največji in najpomembnejši trg
EGATEL	Galicija, Španija	43	Np.	Np.
MIER COMUNICATIONS	Barcelona, Španija	45	Np.	Np.
Euro Tel	Italija	67	20 milijonov evrov	Np.

Np. – ni podatka

Viri: Spletne strani podjetij