

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SKUPNA VLAGANJA KOT OBLIKA VSTOPA NA INDIJSKI TRG -
PRIMER ISKRAEMECO**

Ljubljana, junij 2002

MITJA STANJKO

IZJAVA

Študent Mitja Stanjko izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Maje Makovec Brenčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetni domači strani.

V Ljubljani, dne 5.6.2002

Podpis:

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. POSLOVNI IN DRUŽBENOGOSPODARSKI VIDIK.....	3
2.1. SPREMEMBE MEDNARODNIH EKONOMSKIH ODNOSOV	3
2.2. OPREDELITEV STRATEŠKIH PARTNERSTEV	4
2.3. MOTIVI SKLEPANJA STRATEŠKIH PARTNERSTEV.....	5
2.4. INTERNACIONALIZACIJA.....	6
2.5. OBLIKE IN ZNAČILNOSTI STRATEŠKIH PARTNERSTEV.....	7
3. TEORETIČNA IZHODIŠČA SKUPNIH VLAGANJ.....	8
3.1. OPREDELITEV IN POJEM SKUPNIH VLAGANJ	8
3.2. KLASIFIKACIJA SKUPNIH VLAGANJ.....	9
3.3. MOTIVI ZA SKUPNA VLAGANJA	10
3.4. PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI SKUPNIH VLAGANJ.....	10
3.5. SKUPNA VLAGANJA IN NJIHOVO OKOLJE.....	11
3.6. PRAVNA NARAVA POGODBE O SKUPNEM VLAGANJU.....	12
4. PRAKTIČNI PRIMER SKUPNEGA VLAGANJA ISKRAEMECA V INDIJI.....	14
4.1. ISKRAEMECO	14
4.1.1. <i>Status in lastninska struktura.....</i>	<i>14</i>
4.1.2. <i>Poslanstvo</i>	<i>14</i>
4.1.3. <i>Vizija.....</i>	<i>14</i>
4.1.4. <i>Proizvodni program.....</i>	<i>14</i>
4.1.5. <i>Poslovni rezultati.....</i>	<i>15</i>
4.1.6. <i>Dosežki v letu 2001</i>	<i>15</i>
4.1.7. <i>Prodaja, trgi in internacionalizacija.....</i>	<i>16</i>
4.1.8. <i>Razvoj in investicije.....</i>	<i>18</i>
4.1.9. <i>Kakovost poslovanja in prenova poslovnih procesov.....</i>	<i>19</i>
4.1.10. <i>Informacijska tehnologija.....</i>	<i>20</i>
4.1.11. <i>Upravljanje s človeškimi viri.....</i>	<i>20</i>
4.2. SEAHORSE INDUSTRIES.....	21
4.2.1. <i>Prepoznavnost podjetja.....</i>	<i>21</i>
4.2.2. <i>Blagovna znamka SIMCO</i>	<i>21</i>
4.2.3. <i>Poslovanje.....</i>	<i>21</i>
4.2.4. <i>Lokacija.....</i>	<i>21</i>
4.2.5. <i>Oprema in proizvodna sredstva</i>	<i>21</i>
4.2.6. <i>Delovna sila.....</i>	<i>22</i>
4.2.7. <i>Trženje.....</i>	<i>22</i>
4.3. ANALIZA INDIJSKEGA TRGA	23
4.3.1. <i>Mako okolje indijskega trga</i>	<i>23</i>
4.3.2. <i>Stanje v energetiki.....</i>	<i>23</i>
4.3.3. <i>Struktura trga števecv v Indiji.....</i>	<i>24</i>
4.3.4. <i>Zasičenost trga.....</i>	<i>26</i>
4.3.5. <i>Značilnosti trga.....</i>	<i>26</i>
4.3.6. <i>Tržne priložnosti na indijskem trgu.....</i>	<i>26</i>
4.3.7. <i>Analiza konkurence na indijskem trgu.....</i>	<i>27</i>
4.4. STRATEGIJA USTANAVLJANJA POVEZANIH PODJETIJ	28
4.5. STRATEGIJA VSTOPA NA INDIJSKI TRG.....	30
4.6. PRAVNI IN ORGANIZACIJSKI VIDIK.....	31
4.6.1. <i>Podjetje Iskraemeco Seahorse Limited.....</i>	<i>32</i>

4.7. KADROVSKI VIDIK	34
4.8. FINANČNI VIDIK.....	35
4.8.1. Podatki in predpostavke	35
4.8.2. Finančna analiza poslovanja.....	37
4.9. TEHNOLOŠKI VIDIK.....	38
5. SKLEP	40
6. LITERATURA.....	41
7. VIRI	43
PRILOGA	

1. UVOD

Mednarodni ekonomski prostor je na pragu tretjega tisočletja kompleksna množica povezav najrazličnejših ekonomskih subjektov, ki bijejo konkurenčni boj na globalnem trgu. Te interakcije so že davno prestopile nacionalne meje, v luči sodobne informacijske tehnologije, ki učinkovito premošča geografsko in časovno oddaljenost, pa postajajo še izrazitejše in močnejše.

Vsa dogajanja in osebnosti so v svetu neizogibno predmet medsebojne odvisnosti, samozadostnost je že dolgo stvar preteklosti. Na ekonomskem področju si tako vsak subjekt prizadeva za samouveljavitev in oplajanje svojega znanja v smeri svojih ciljev, vizije in poslanstva.

Smo priče soobstoja družb, ki so prava paleta nasprotij in razlik v razvojnih stopnjah, ko nižje razvita gospodarstva capljajo pod taktirko svetovnih velesil. Zato je tudi mednarodna razsežnost poslovanja še toliko bolj dinamična, saj gre za kopico kulturoloških in socioloških razlik, ki jih je potrebno upoštevati, hkrati pa vsaj poskušati zadostiti ekološkim zahtevam.

Izbrani segment, ki ga obravnavam v diplomskem delu, je primer skupnih vlaganj kot oblika vstopa na tuj trg, indijski trg. To je razvitejša oblika sodelovanja, na kateri gradita partnerja svoj odnos, je zahtevnejša, bolj tvegana in predvsem s tendenco dolgoročnega sodelovanja.

Nesporno dejstvo je, da že dvodnevna proizvodnja slovenskega proizvajalca števecv električne energije Iskraemeco zadosti potrebam nacionalnega trga, izčrpa domača naročila izvedena z razpisom za nakup števecv (tenderska naročila). Kam torej?

Vstop podjetja Iskraemeco na tuje trge oziroma izvozna naravnost je nuja in je že desetletja v polnem razmahu v raznih oblikah sodelovanja s tujimi partnerji od klasičnega izvoza, licenčnega poslovanja, vse do razvitejših oblik, kot so skupna vlaganja.

Namen diplomskega dela je seznaniti bralca s procesom ustanavljanja povezanega podjetja v tujini.

V prvem delu bom osvetlil teoretično plat oblik sodelovanja, tako poslovni družbeno gospodarski, kot tudi pravni vidik strateškega partnerstva s tujimi partnerji. Podana je definicija skupnih vlaganj, teoretična opredelitev, opredeljeni možni motivi, ki narekujejo tovrstne odločitve, kot tudi koraki, ki so nujni na področju prava in pogodb.

Drugi vsebinski sklop je izrazito praktične narave. Skupna vlaganja obravnava z vidika poslovnih funkcij, in sicer trženjske, kjer je podana tudi strategija vstopa na indijski trg, pravno organizacijske, kadrovske, finančne in tehnološke. Temelji na študiji izvedljivosti

projekta skupnih vlaganj, ki je izredno pomemben instrument, znanje, ki ga vodstvo potrebuje za preučevanje investicijske klime in za sprejemanje strateških odločitev.

Predstavitvi obeh partnerjev sledita poglavji, ki sem jima posvetil največ pozornosti, in sicer trženjski vidik s tržno analizo indijskega okolja, ki je zelo pomembna pri preučevanju investicijske klime, in pravno organizacijski vidik, ki je podkrepjen z vzorcem praktičnega primera pogodbe pri tovrstnem sodelovanju. Finančni vidik je zaradi aktualnosti teme in varovanja poslovne skrivnosti v precejšnji meri prirejen.

Kljub temu, da je v obravnavanem podjetju tehnologija in njen prenos v okviru internacionalizacije proizvodnje zelo pomembna poslovna dejavnost, saj se vse razvojno raziskovalne aktivnosti opravljajo v matičnem podjetju, pa je tehnološki vidik zaradi interesa trženjskega in pravnega vidika prikaza problematike predstavljen v manjšem obsegu.

2. POSLOVNI IN DRUŽBENOGOSPODARSKI VIDIK

2.1. Spremembe mednarodnih ekonomskih odnosov

Živimo na prehodu iz drugega v tretje tisočletje. To je čas sprememb, ki ga zaznamujejo naslednji trendi (Ravnihar, 1997, str. 63):

Razvoj informacijske tehnologije, ki je v zadnjem desetletju prispeval k postopnemu preoblikovanju industrijske družbe v informacijsko. Napredek v informacijski tehnologiji (telekomunikacije in satelitske mreže, mediji, računalniki, podporni sistemi, sistemi telefonskih konferenc ...) je naredil svet manjši. Časovna dimenzija pri pretoku je postala nepomembna. Hitrejša in kvalitetnejša informacijska izmenjava dopušča večjo stopnjo povezave, komuniciranja in informiranja, kar je izrednega pomena za podjetja, ki se širijo preko nacionalnih meja.

Razvoj visoke tehnologije spreminja delovna mesta v vse bolj kompleksna in specializirana, ki zahtevajo ustrezne strokovne kadre, kar je še posebno prisotno v kapitalsko intenzivni proizvodnji. Za uspešno delovanje in doseganje konkurenčne prednosti mora podjetje slediti stalnim tehnološkim spremembam na trgu. Ker pa so stroški razvoja nenehno spreminjajoče se tehnologije izredno visoki in ker se življenjski cikel proizvoda krajša, se mnoga podjetja odločajo za sodelovanje na področju razvoja in raziskav.

Integracija trgov pomeni odpiranje državnih meja med nacionalnimi gospodarstvi in združevanje v eno samo globalno gospodarstvo. Za preživetje in ohranjanje konkurenčnih prednosti se podjetja združujejo ne glede na meje in nacionalne okvire zaradi skupnega nastopa na svetovnem trgu. Naraščajoča globalizacija ekonomskih odnosov ustvarja številne mednarodne trge, tako da ukinja meje med posameznimi nacionalnimi trgi in ustvarja regionalne trgovinske; tako npr. Evropa (integriranje trga znotraj Evropske unije) in Severna Amerika (ZDA, Kanada in Mehika), ki nastopajo kot enota. Japonska je sicer samostojna, vendar jo štejemo skupaj z Evropo in Severno Ameriko v triado najbolj razvitih področij, ki sklepajo največ strateških povezav.

Razvoj novih trgov na področju Vzhodne Evrope in v deželah bivše Sovjetske zveze postaja z razvojem tržnega gospodarstva vse bolj privlačen za razviti svet. Zaradi nizkih stroškov delovne sile in dobre tehnologije je pomemben trg tudi Azija.

2.2. Opredelitev strateških partnerstev

Poleg tradicionalnih načinov in oblik mednarodnega poslovanja (priložnostni izvoz, izvozne trgovske družbe, izvozni oddelki, izvoz s potniki, izvozna združenja, izvoz ob sodelovanju zastopstev, izvozne prodajne družbe, podružnice in sestrška podjetja, licenčno poslovanje, pogodbeno izdelava, franšizing, pogodbe o poslovanju, kooperacije, skupna vlaganja, samostojna vlaganja, poslovne zveze) se pojavljajo novi načini in oblike mednarodnega poslovanja (Hrastelj, 1995, str. 127).

Med alternativne oblike mednarodnega poslovanja sodijo tudi sklepanja strateških partnerstev med podjetji.

Strateško partnerstvo (Hrastelj, 1995, str. 491) kot najbolj razvita in strukturirana oblika je po mnenju nekaterih podjetniška zveza med organizacijami, pogosto prejšnjimi tekmeci, v katerih združene moči partnerjev omogočajo boljše performanse na globalnih trgih, ali kot oblika povezav dveh ali več samostojnih firm, ki pristajajo na usklajevanje nekaterih izmed virov za skupne namene. Iz navedenega izhajajo vsaj naslednje značilnosti:

1. strateško partnerstvo narekujejo pogoji globalnih trgov, pri čemer je tehnološki razvoj najmanj enakovreden dejavnik;
2. z njimi usklajujejo podjetja le nekatere izmed virov, kar pomeni, da pri drugih ohranijo svojo avtonomijo;
3. navedena opredelitev pokriva širok spekter različic formalnih in institucionalnih kooperativnih oblik, izvozno-uvoznih razmerij, celo združitvev;
4. lahko so tudi oblika obvarovanja pred nasilnimi združitvami, ob ohranjanju dela avtonomije.

Faleskini (1991, str. 45) pravi, da je bistvo strateških povezav sodelovanje podjetij na podlagi vzajemnih potreb in delitve tveganja za doseg njihovih ciljev. Če eden drugega ne bi potrebovala, bi podjetja iste cilje dosegala vsako zase in na svoj način. V razmerah spremenljivega in negotovega povpraševanja imajo strateške povezave za podjetja vrsto prednosti pred samostojnimi podjetji in nastopi na trgu. Omrežje strateških zaveznikov znatno pridobi na tržni poziciji zlasti na račun nepovezanih konkurentov, pa tudi tveganje se porazdeli na več podjetij.

Strateška partnerstva lahko imenujemo tudi strateške zveze ali strateške povezave (*strategic alliances*). Gre za partnerski odnos, ki temelji na povezovanju podjetij ali delov podjetij (velikokrat konkurentov) zaradi izboljšanja njihove konkurenčne moči. Uporablja se zlasti v primeru, kadar popoln prevzem podjetja ali združitvev nista primerna (Hindle, 1993, str. 250).

Strateška partnerstva imajo trend hitrega naraščanja, sklepajo jih predvsem podjetja, ki skušajo delovati mobilno na globalnem trgu in s svojo poslovno strategijo uresničevati zastavljene strateške cilje podjetja.

Partnerstvo predstavlja združitev dveh ali več različnih poslovnih filozofij (partnerji so lahko iz okolij, ki se razlikujejo po kulturi ter politični, gospodarski in pravni ureditvi), zato je za dolgoročno stabilna poslovna razmerja in uspešnost poslovanja potreben pravilen izbor partnerja, pomembna pa je tudi lastninska sestava in upravljanje skupnega podjetja (projekta).

Na delitev kontrole vplivajo na eni strani lastninski deleži partnerjev, na drugi strani pa osvojeno določeno strateško znanje in dostop do virov. Šuštar (1992, str.134) pravi, da odločitev partnerjev nedvomno temelji na razdelitvi pogajalske moči med domačimi in tujimi vlagatelji. Večja je pogajalska moč partnerjev, večji je njihov pritisk na upravljanje in vodenje skupnega vlaganja.

Sodobnejša opredelitev pravi, da so strateška zavezništva prostovoljna, dolgoročna, praviloma nelastniška družabništva, interesna razmerja dveh ali več v glavnem komplementarnih strank ali družabnikov, ki jih povezujejo nekateri dopolnjujoči se viri in strateški cilji. Med viri so pomembna znanja, veščine in zmožnosti. Pretežni del teh znanj je neotipljivih. Prenasajo se sicer na podlagi pogodb, vendar po diskrecijskih odločitvah poslovodstev družabnikov. Ne gre torej za enkratna znanja, marveč za njihove prenose med trajanjem zavezništva. Na prenosih temelji permanentno interaktivno učenje, kar predvideva tudi kreativne absorpcijske sposobnosti strank. Vključuje zaznavo vrednosti zunanjega znanja, njegovo asimilacijo in aplikacijo na komercialne cilje (Douma et al., 2000, str. 591).

Še danes dobra polovica avtorjev (Daniels et al., 1995, str. 536–572) ter številni drugi avtorji obravnavajo strateška zavezništva v najširšem pomenu besede: licenčnih, franšizinskih, pogodbenih izdelav, celo skupnih vlaganj.

Thomas et al. (1997, str. 285) razločujejo naslednje tipe povezav v strateških zavezništvih:

1. pogodbeni zavezništva brez navzkrižnega lastništva ali samostojnega podjetja;
2. skupna vlaganja, ko družabniki ustanovijo in vložijo ponavadi paritetno in minimalno v neodvisno podjetje;
3. solastniška zavezništva, pri katerih je strateško zavezništvo podprto z naložbo ene stranke pri drugi.

2.3. Motivi sklepanja strateških partnerstev

Faulkner (1995, str. 4) šteje med glavne motive za sklenitev strateških partnerstev:

- doseganje ekonomije obsega ter pridobitev novih znanj in sposobnosti v sodelovanju s poslovnim partnerjem;

- izkoriščanje poslovnih prednosti oz. dostop do virov, katerih lastnik je strateški partner, predvsem njegove tehnologije, vstop na nove trge, sveži kapital, proizvodne zmogljivosti, proizvode ali delovno silo;
- zmanjševanje tveganja s porazdelitvijo le tega med poslovnimi partnerji na področju skupnega vlaganja in na razvojno raziskovalnem področju;
- pomoč pri racionalizaciji trgov – opuščanje oziroma zmanjševanje kapacitet na zrelih trgih;
- možnost hitrega vstopa na trg in hitrejše osvajanje le tega;
- doseganje sinergijskih učinkov, prerazporeditev sredstev, racionalizacija proizvodnih in delovnih procesov in izboljšanje delovanja poslovnih sistemov.

Navedene razlike v motivih in pričakovanjih otežujejo poslovno sodelovanje, vendar ga ne onemogočajo. Da bi bilo sodelovanje uspešno, sicer ni potrebno, da bi bili motivi obeh partnerjev identični, pač pa morajo biti med seboj vsaj skladni. Da bi torej neki skupni projekt kljub temu uspel, so potrebni vsaj:

- tehnični pogoji; to je na eni strani potreba, na drugi pa razpoložljivost tehnologije in znanja;
- soglasje o temeljni poslovni strategiji;
- skladnost načina in navad v upravljanju podjetja.

Motive in razloge za sklepanje strateških partnerstev najdemo tudi v teoriji internacionalizacije, kar obravnavam v nadaljevanju.

2.4. Internacionalizacija

Ker v sodobnem gospodarstvu obstajajo precejšnje razlike med ekonomskimi subjekti, podjetji, poskušajo podjetja, ki imajo nekatere prednosti, le te v čim večji meri izkoristiti in jih ohraniti kot vire ekstra profitov. To velja tudi, kadar želijo te prednosti izkoristiti s pomočjo svoje mednarodne dejavnosti in jih prenašajo preko meja. Izkoriščanje prednosti z mednarodno dejavnostjo namreč odpira možnosti za kombiniranje in s tem oplajanje teh prednosti z najugodnejšimi lokalnimi pogoji v katerikoli državi. To je proces internacionalizacije mednarodne dejavnosti podjetij, njen glavni nosilec pa so transnacionalna podjetja.

Ta proces se na zunaj kaže v tem, da vse večji del mednarodnih tokov blaga, storitev in kapitala poteka med posameznimi enotami sistema, z neposrednimi kapitalskimi vložki med povezanimi enotami sistema posameznih podjetij, ki se sicer nahajajo v različnih nacionalnih državah (Rojec, 1993, str.15–16).

2.5. Oblike in značilnosti strateških partnerstev

2.5.1. Nekapitalske povezave

Nekapitalske povezave so sodelovanja, vzpostavljena na temelju pogodbe, v kateri so določene obveznosti partnerjev glede stvarnih in nestvarnih vložkov za določen namen in skupen cilj. Zelo primerne so v hitro rastočih industrijah, kot so tehnologija elektronskih delov, računalniške opreme in programov, zdravila in medicina, finančni servisi.

Pri takih povezavah se partnerja strinjata, da želita doseči izbran skupen cilj z določeno stopnjo skupnega tveganja, skupnega upravljanja in kontrole. Cilji in sredstva, ki jih pogodbene stranke nameravajo uporabiti za doseg ciljev, so lahko popolnoma enaki kot pri lastniških skupnih posegih. Razlika je v tem, da se pri takih povezavah ne ustvari nova pravna oseba (Vukmir, 1994, str. 33).

Partnerji sodelujejo na osnovi različnih oblik pogodb, kadar je navzkrižno lastništvo ali nova pravna oseba za partnerje nepotrebna in nezaželena, saj ne omogoča fleksibilnosti na dinamičnem trgu. Ker se ne predvideva skupnih finančnih naložb, je takšna partnerstva lažje razdreti, če se ugotovi neprimernost partnerstva. Prav tako je zaradi možnosti nekaterih omejitev v družbeni pogodbi onemogočena večja avtonomija sprejemanja odločitev.

2.5.2. Kapitalske povezave

V kapitalskih povezavah kooperativna podjetja okrepijo pogodbe s kapitalskimi vložki enega partnerja v drugega, včasih pa so te investicije obojestranske (Barney, 1997, str. 285).

Vlagatelj postane solastnik podjetja, sredstva, pravice in obveznosti se delijo skozi skupno lastništvo podjetja. Lastniki nastopajo v več vlogah; kot delničarji si delijo odgovornosti sprejemanja odločitev pri poslovanju, ter kot lastniki marketinških, organizacijskih, proizvodnih, tehnoloških in drugih znanj, ki se povezujejo s prenosi kapitala in upravljanja.

Tu ne gre za ustanavljanje nove poslovne enote, temveč eden od partnerjev prevzame nekatere izmed interesnih oziroma funkcijskih področij drugega. V skupna interesna področja partnerja skupno vlagata sredstva in znanje, le da se to pravno formalno vrši znotraj poslovnega področja enega izmed partnerjev. Partnerja delujeta skupaj na področju skupnega vodilnega managementa ter interesnih področij poslovanja in skupnih sredstev. Tako po eni strani skupna vodstvena ekipa omogoča pretok in izmenjavo znanj, po drugi strani pa lahko eden od partnerjev prevzame določeno poslovno funkcijo znotraj in v času trajanja medsebojnega poslovnega sodelovanja za drugega (Plut, 1998, str. 47).

2.5.3. Skupna vlaganja

O skupnem vlaganju govorimo tedaj, ko dva ali več partnerjev skupno ustanovijo neodvisno, ločeno podjetje, ki je nova pravna oseba, v katero vloži vsak svoj delež sredstev z namenom sodelovati pri upravljanju, tveganju in udeležbi pri dobičku.

Faulkner (1995, str. 50–51) priporoča, da naj bo strateško partnerstvo v tej obliki, ko:

1. je partnerski cilj ustanoviti samostojno podjetje;
2. so partnerska sredstva določljiva, lahko določljiva od matičnih podjetij, potrebna skupnega upravljanja;
3. so partnerski dosežki razločno merljivi glede na uporabljena sredstva;
4. obstaja potreba po partnerstvu;
5. je pravno potrebna za npr. pridobitev vstopa na trg druge države;
6. partnerji želijo napotiti vnaprej določena sredstva v skupno podjetje.

3. TEORETIČNA IZHODIŠČA SKUPNIH VLAGANJ

3.1 Opredelitev in pojem skupnih vlaganj

Glede na to, da je osnova vsake obravnave čim bolj točna določitev predmeta proučevanja, bom navedel opredelitev, ki teoretično definira skupna vlaganja.

Pod pojmom skupna vlaganja (Šuštar, 1992, str. 7) razumemo srednjeročen ali dolgoročen projekt, pogodbeno asociacijo ali naložbo različnih pravnih oblik, ki uresničuje skupne cilje poslovanja dveh ali več partnerjev iz različnih držav in katere bistvena prvina je prenos raznih sredstev, človeških virov in predvsem znanj (tehnoloških, trženjskih, organizacijskih, finančnih itd.), na podlagi lastninske funkcije upravljanja, vodenja, delitve dobička in tveganj (nevarnosti) poslovanja.

Predpostavke, ki morajo biti izpolnjene, da lahko govorimo o skupnem vlaganju, so:

- partnerja skupnega vlaganja morata biti iz različnih držav;
- partnerja skupno organizirata in upravljata z vlaganjem;
- partnerja skupaj delita dobiček in trpita izgube;
- s pogodbo se uredijo medsebojne pravice in obveznosti;
- skupni cilj je ustvarjanje čim večjega dobička in
- med partnerjema se oblikujejo razmerja dolgoročnega poslovnega sodelovanja.

3.2 Klasifikacija skupnih vlaganj

3.2.1. Skupna vlaganja glede na institucionalno lastninsko funkcijo so:

Lastninska skupna vlaganja (White, 1983, str. 18), ki imajo za posledico nastanek podjetja, katerega družbeniki so stranke pogodbe o ustanovitvi mešanega podjetja. Osnovni kapital na novo nastalega podjetja je vložek vlagateljev. Stranke pogodbe oziroma ustanovitelji sodelujejo pri upravljanju podjetja, udeleženi so pri dobičku in izgubi podjetja in imajo druge pravice in obveznosti, ki izhajajo iz pogodbe o ustanovitvi mešanega podjetja.

Z vidika lastninsko kontrolne funkcije jih delimo na večinska, 50% : 50% ali 49% : 51% in manjšinska.

Pogodbena skupna vlaganja, ki so elastična skupnost, iz katere se ne porajajo institucionalne posledice. Nastanejo na podlagi pogodbe o skupnem vlaganju. Pogodbene stranke se lotijo dolgoročnega posla, a ne trajno in ne da bi hkrati ustanovile dodatno institucijo v obliki mešanega podjetja. Odnosi med domačim in tujim vlagateljem so pogodbene, obligacijsko pravne narave. Z vlaganjem svojih sredstev vlagatelj ne pridobi lastninske pravice pri podjetju, v katero vlaga svoja sredstva. Pogodbena skupna vlaganja lahko delimo glede na:

1. vsebino pogodbe: prodaje, dobave, reeksport;
2. obliko plačila: gotovina, blago, sorodne storitve;
3. namen: prenos tehnologije, dostop do kapitala, pospeševanje izvoza, zagotovitev potrebnega uvoza.

3.2.2. Skupna vlaganja glede na funkcionalne poslovne aktivnosti

Skupna vlaganja delimo glede na funkcionalne aktivnosti, zaradi katerih je bilo izvršeno skupno vlaganje in ki prevladujejo v poslovanju, na:

1. proizvodna skupna vlaganja, ki so lahko montažnega tipa, izdelujejo dele ali celoten proizvod;
2. storitvena skupna vlaganja (bančna, zavarovalniška);
3. skupna vlaganja s področja ekstraktivnih dejavnosti (rudarstvo);
4. skupna vlaganja marketinškega profila (prodajna, nabavna, izvozna, uvozna);
5. mešana skupna vlaganja.

3.2.3. Skupna vlaganja glede na geografsko lokacijo so:

1. domača skupna vlaganja, ki se nanašajo na vlaganja dveh ali več podjetij iste nacionalnosti;
2. mednarodna skupna vlaganja, ki predstavljajo vlaganja dveh ali več podjetij različnih nacionalnosti.

3.3. Motivi za skupna vlaganja

Tuji in domači vlagatelji imajo izoblikovane motive, za katere pričakujejo, da se bodo uresničili v skupnem vlaganju.

Nekateri izmed motivov za tujega partnerja so:

- želja po zaščiti obstoječih in osvajanju novih trgov;
- prenos znanja;
- navezava stikov v tuji državi in s tem večja možnost za uspešen prodor na tuje trge;
- možnost koriščenja cenene delovne sile, surovin in izvorov energije.

Glavni motivi za skupna vlaganja z vidika domačih partnerjev so (Vukmir, 1994, str. 91):

- pridobitev sodobne tehnologije in opreme;
- dostop do tehničnega znanja in potrebnega kapitala za boljše izkoriščanje domačega naravnega bogastva;
- izboljšanje konkurenčnega položaja na domačem trgu;
- prodor na mednarodni trg s pomočjo tujega vlagatelja;
- doseganje večje zaposlenosti;
- izboljšanje organizacije dela in poslovanja;
- izkoriščanje izkušenj, ki jih prinašajo tuji strokovnjaki;
- povečanje dohodka.

Bešter (2001, str. 54) navaja 39 možnih motivov za prevzem podjetij (nekatero prirejeno navajam za primer skupnih vlaganj), deli pa jih v tri sklope:

- tržni motivi: pridobitev tržnega deleža, ki ga ciljno podjetje obvladuje v Indiji, hiter vstop na indijski trg, tržno zanimivi izdelki ciljnega podjetja, posredni nakup distribucijskih kanalov ciljnega podjetja, strateško prilagajanje spremembam v okolju, hitra rast, razpršitev dejavnosti vlagatelja, varnost dobav, varnost prodaj;
- finančni motivi: pričakovane finančne sinergije, stabilen in relativno velik denarni tok, še neizkoriščene možnosti zadolževanja, denarni presežki kupca, davčni motiv;
- drugi motivi: kakovost kadrov podjetja, pričakovane sinergije v povezovanju poslovnih aktivnosti podjetij, pričakovane ekonomije obsega, cenejša delovna sila, tehnološko napredna proizvodnja, neizkoriščene proizvodne zmogljivosti, kakovost raziskovalno razvojnega oddelka, politični motivi.

3.4 Prednosti in pomanjkljivosti skupnih vlaganj

Prednosti skupnih vlaganj (Vukmir, 1994, str. 23):

- združevanje komparativnih prednosti vlagateljev;
- elastičnost pri ovrednotenju vložkov;

- možnost skupnega upravljanja;
- ugodnejše financiranje;
- zmanjšanje odgovornosti vlagateljev za tveganje iz vlaganja;
- zmanjšanje nacionalnih nasprotovanj tujim vlagateljem;
- primerna oblika za določene gospodarske panoge.

Pomanjkljivosti skupnih vlaganj (Vukmir, 1994, str. 25):

- sodelovanje posameznih vlagateljev je lahko nerealno ovrednoteno, s čimer prihaja do nerealne podlage pri razdelitvi dobička in upravljanju;
- več ko je pogodbenih strank pri skupnem vlaganju, manjše so možnosti za pravično delitev dobička;
- soudeleženci so se prisiljeni odreči delu svojih 'suverenih' pravic pri vodenju, ki jih imajo kot samostojni podjetniki;
- slab poslovni ugled posameznika se neizogibno odraža na ostalih soudeležencih;
- pogajanja o sklepanju pogodb o skupnih vlaganjih praviloma trajajo zelo dolgo, kar lahko bistveno zmanjša učinkovitost vlaganj.

3.5. Skupna vlaganja in njihovo okolje

Skupna vlaganja obstajajo v času in prostoru, zato morajo biti izpolnjene določene predpostavke glede okolja skupnih vlaganj. To je še posebej pomembno, ker je najmanj eden izmed vlagateljev tujec, ki je občutljiv na splošno stanje v državi uvoznici kapitala in še posebej na njen pravni režim. Slednje je razumljivo, ker morajo pravni predpisi omogočiti ugoden davčni režim vlaganja, zagotoviti sigurnost vloženega kapitala, prenos dobička, repatriacija vloženih sredstev, sodelovanje tujih vlagateljev v vodenju skupnega poslovanja. Poleg pravnih predpisov vplivajo na investicijsko klimo še politične razmere in ekonomsko stanje države, kar celostno predstavlja okolje skupnih vlaganj. Lahko ga opredelimo na podlagi različnih metod za oceno naložbene klime, kot so: politična stabilnost, možnost nacionalizacije, inflacija, gospodarska rast, plačilna bilanca, administrativne omejitve, prometne zveze, dostopnost kreditov (Barbič, 1986, str. 4).

Okolje aktivno vpliva na odločitev in poslovanje skupnega vlaganja. Tako obstajajo številni razlogi za tuja vlaganja z vidika vlade države uvoznice kapitala (Vukmir, 1994, str. 90–91):

- pridobitev tujega kapitala in trdne valute v domače gospodarstvo brez lastnega zadolževanja v tujini;
- dotok napredne tehnologije za domačo industrijo;
- odpiranje novih delovnih mest brez lastnih investicij;
- dobavljanje novih strojev in opreme, surovin, rezervnih delov s pomočjo tujih vlaganj in brez obremenjevanja lastne plačilne bilance;

- krepitev lastnega industrijskega potenciala, vzporedno z izvoznimi možnostmi in ugodnim vplivom na plačilno bilanco;
- stalna rast domačega gospodarstva.

Razlogi za tuja vlaganja z vidika vlade države iz katere prihaja tuji vlagatelj:

- razvoj in širitev domače industrije na tuje trge;
- prihodki od tujih investicij in posledično pozitiven vpliv na lastno plačilno bilanco;
- preko investicij večji politični vpliv na tujo vlado.

3.6. Pravna narava pogodbe o skupnem vlaganju

Pogodba o skupnem vlaganju je posebna vrsta družbene pogodbe. Za presojo razmerja med strankama je treba upoštevati pogodbeno določila, ki morajo biti v skladu z zakonskimi določili.

S pogodbo je treba jasno opredeliti obveznosti in pravice strank. Kaj vse naj vsebuje pogodba, si deloma lahko pomagamo z zakonom, v pomoč pa nam je tudi Priročnik za ustanavljanje industrijskih skupnih vlaganj v državah v razvoju, ki je nastal v okviru OZN, ki pravi, da naj bodo obveznosti in pravice strank jasno opredeljene v pogodbi. Posebno pozornost naj se nameni naslednjim vprašanjem:

- opredelitvi strank in pravni naravi pogodbe o skupnem vlaganju;
- imenu podjetja skupnega vlaganja in namenu, zaradi katerega se sklepa pogodba, ter pogojev, pod katerimi se pogodba lahko razveže oziroma preneha veljati;
- pravila delovanja odbora direktorjev in upravljalvske pravice strank pogodbe;
- pravila za imenovanje poslovodij;
- pogoji za povečanje kapitala na zahtevo strank ali na zahtevo tretjih oseb in postopek za povečanje kapitala;
- omejitve tretjih oseb do upravljalvskih pravic;
- pravice in obveznosti vsake od strank glede financ, tehnologije, osebja in drugih zadev;
- arbitražna klavzula;
- pravila za spremembo pogodbe.

Pravna narava pogodbe o skupnem vlaganju je eno najbolj spornih teoretičnih vprašanj. Teorija se raje posveča ekonomskim vidikom in obdeluje nekatera posebna vprašanja v zvezi s to pogodbo, kot pa da bi opredelila pravno naravo pogodbe. Ob tem velja pripomniti, da so ekonomski vidiki bistveni in da je pogodba nastala zaradi ekonomskih potreb. Ekonomski elementi pravno predstavljajo zgolj vzrok pogodbe ali interes strank, to je skupno poslovanje z namenom doseganja dobička (Belič, 1993, str. 296–306).

Pogodba o ustanovitvi mešanega podjetja vsebuje:

- pogodbenice;
- predmet poslovanja družbe;
- nominalni kapital družbe in delež pogodbenic v njem;
- organe družbe in zastopanje vlagateljev v njih;
- trajanje družbe;
- morebitna obveznost domačega vlagatelja, da odkupi delež;
- reševanje sporov.

Gre za pogodbo, s katero se tuj in domači vlagatelj zavezujeta in si priznavata medsebojne pravice. Po pravni ustanovitvi pravnega subjekta (po vpisu v sodni register), mora najvišji organ (skupščina) sprejeti statut, s katerim se opredelijo vsa pomembna vprašanja organizacije in poslovanja novega subjekta.

Ker je tako rekoč nemogoče zajeti v ime pogodbe vse njene elemente, predvsem zaradi zapletenosti odnosov, ki se vzpostavijo z njeno sklenitvijo, je nujno, da ime izraža le nekatere, a osnovne elemente te pogodbe.

V anglo–ameriškem pravnem sistemu se za to pogodbo pretežno uporablja ime *contractual joint venture* (Kocbek, 1989, str. 170).. Beseda '*joint*' pomeni nekaj skupnega. Beseda '*venture*' je skrajšava besede '*adventure*', obe pa pomenita nevarnost, lotevati se tveganega posla.

Pogodba o skupnem vlaganju je poleg pogodbe o ustanovitvi mešanega podjetja ena od oblik (Ilešič, 1991, str. 320) mednarodno poslovno–tehničnega in finančnega sodelovanja med domačimi in tujimi osebami. Skupno vlaganje vsebinsko vodi k zelo intenzivnemu, fleksibilnemu, mnogostranemu in dolgoročnemu razmerju.

Stranki vsebino svojega razmerja opredelita s pogodbo o skupnem vlaganju, pri čemer sta načelno avtonomni, omejuje ju le nekaj imperativnih zakonskih norm, ustavna načela in morala.

4. PRAKTIČNI PRIMER SKUPNEGA VLAGANJA ISKRAEMECA V INDIJI

4.1. Iskraemeco

4.1.1. Status in lastninska struktura

Podjetje Iskraemeco, d.d., Kranj je zasebna delniška družba. Lastninska struktura (31. 12. 2001): Iskraemeco, DUS, d.d. 48%, Kapitalska družba pokojninskega in invalidskega zavarovanja 24%, Slovenska odškodninska družba 10%, Kmečka družba d.d. 6 %, mali delničarji 6%, odkupljene lastne delnice 6%.

4.1.2. Poslanstvo

Poslanstvo podjetja, ki je opredeljeno v strateškem načrtu, je, da podjetje s svojo dejavnostjo omogoča učinkovito rabo energije.

4.1.3. Vizija

Z globalno prisotnostjo si podjetje Iskraemeco prizadeva ostati med vodilnimi podjetji na svetu na področju merjenja in upravljanja z električno energijo. Z okolju prijazno tehnologijo proizvaja izdelke v indukcijski in elektronski tehnologiji ter želi utrditi položaj dobavitelja sistemov za merjenje, upravljanje in obračun električne energije. Ob skrbi za ohranjanje zaposlenosti in večinskem lastništvu zaposlenih želi podjetje ohraniti zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in lastnikov.

4.1.4. Proizvodni program

- indukcijski števcji za gospodinjski odjem (enofazni, trifazni, enotarifni, dvotarifni, seti);
- indukcijski števcji za industrijski odjem (transformatorski števcji in števcji s tarifnimi napravami);
- elektronski števcji za gospodinjski odjem (enofazni, trifazni, multitarifni, sistemski, merilni moduli, tonsko krmilni mehanizmi);
- elektronski števcji in naprave za industrijski odjem (kombi števcji, regulatorji, komunikatorji, inženiring storitve, programska oprema).

4.1.5. Poslovni rezultati

Poglavitni cilji poslovanja so donosnost prihodkov, donosnost kapitala in večanje stopnje internacionalizacije proizvodnje števecv ter razvoj novih izdelkov so bili v letu 2001 v celoti realizirani. Prodanih je bilo za 20,2 milijard SIT izdelkov in storitev, kar je za 7% več kot prejšnje leto. Čisti dobiček za leto 2001 znaša 710,3 milijonov SIT in je za 13% večji kot leta 2000. Podjetje zadnjih enajst let vseskozi posluje z dobičkom.

Proizvedenih je bilo 2,5 milijona kosov števecv električne energije. Močno se je povečala prodaja izdelkov elektronskega programa, prodaja izdelkov indukcijskega programa pa je nekoliko manjša. V celotni prodaji se povečuje delež števecv, naprav in sistemov za merjenje in obračun pri velikih porabnikih in pri prenosu električne energije.

Tabela 1: Pomembnejši kazalci poslovanja Iskraemeca, 2001

			2001	2000	Indeks 2001/2000
1.	PRIHODKI	mrd SIT	21,2	20,4	104
2.	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	mrd SIT	20,2	18,9	107
3.	ČISTI DOBIČEK	mio SIT	710,3	627,4	113
4.	ČISTI DOBIČEK V PRIHODKIH	%	3,3	3,1	106
5.	ČISTI DOBIČEK NA KAPITAL	%	7,0	7,0	100
6.	DIVIDENDA NA DELNICO	SIT	920	1.080	85
7.	ZAPOSLENI	povprečno število	2.114	2.159	98
8.	INVESTICIJE	mio SIT	1.418	1.446	98

Vir: Interni podatki Iskraemeca, 2001.

4.1.6. Dosežki v letu 2001

- prodaja 20,2 milijarde SIT;
- 38 odstotna rast prodaje izdelkov v elektronski tehnologiji;
- petina proizvodnje elektromehanskih števecv v povezanih podjetjih;
- prodaja sistemov za obračun električne energije na zahtevni italijanski trg;
- ustanovitev mešanega podjetja v Romuniji;
- dogovor glede dolgoročnega nastopa na indijskem trgu;
- razvoj nove družine elektronskih števecv za gospodinjstvo.

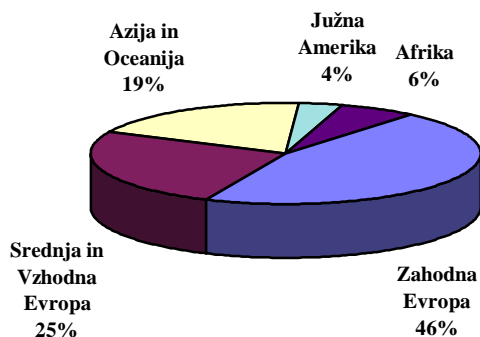
4.1.7. Prodaja, trgi in internacionalizacija

Izhodišče in cilj srednjeročnega plana prodaje izhajata iz poslanstva in vizije, ki od Iskraemeca zahteva, da tudi naprej ostane uspešno podjetje in eden vodilnih svetovnih proizvajalcev na področju merjenja in upravljanja energije, saj je med prvimi tremi evropskimi in prvimi petimi svetovnimi izdelovalci števcov. Načrtovana rast prodaje temelji na intenzivni rasti elektronskega programa za gospodinjstvo in industrijo.

V letu 2001 je podjetje prodalo 2,5 milijona kosov števcov in jih 99% izvozilo v preko 80 držav na vse celine, razen v Severno Ameriko. Izvoz predstavlja 18,8 milijarde tolarjev, pokritost uvoza z izvozom zanaša 230 odstotkov. Izvoz v prvih sedem držav (Nemčija, Španija, Italija, Hrvaška, Izrael, Libija ter Bosna in Hercegovina) predstavlja polovico vrednosti prodaje podjetja.

Podjetje načrtuje največjo rast prodaje na tradicionalno najmočnejšem zahodnoevropskem trgu, kjer se bo uveljavilo z novimi izdelki in sistemi. V Srednji in Vzhodni Evropi rast prodaje temelji tudi na pridobivanju novih trgov in kupcev. Prodaja v Južni Ameriki in Aziji je pogojena z delovanjem obstoječih in novih povezanih podjetij, v Afriki in Avstraliji pa z uvajanjem novih izdelkov.

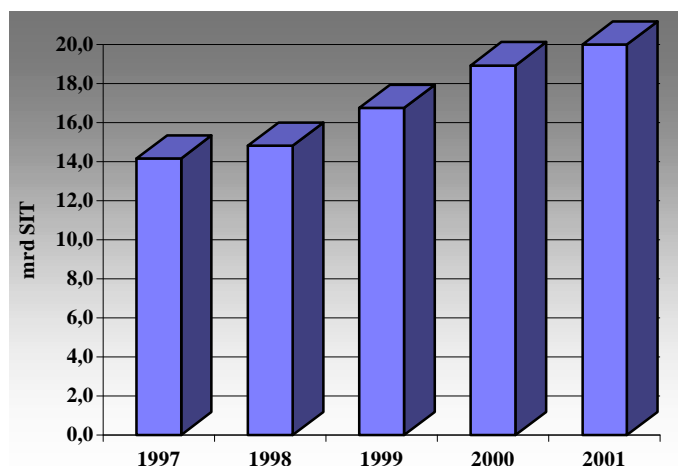
Slika 1: Strukturna prodaja Iskraemeca na tujih trgih, 2001



Vir: Interni podatki Iskraemeca, 2001.

Pri višji fizični proizvodnji je načrtovana rast prihodkov od prodaje manjša, kar je predvsem posledica stalnega pritiska na cene. Poslovna enota Indukcijski števcvi načrtuje nekoliko nižjo prodajo kot v predhodnem letu. Prodaja poslovne enote Elektronski števcvi se bo povečala za četrtno, pri čemur bo elektronski program ustvaril tretjino prihodkov od celotne prodaje.

Slika 2: Vrednost prodaje Iskraemeca v obdobju 1997–2001 v milijardah SIT



Vir: Interni podatki Iskraemeca, 2001.

Načrtovani izkaz uspeha za leto 2002 predvideva 830 milijonov tolarjev čistega dobička. Večja je načrtovana donosnost kapitala, ki je se ujema s finančno strategijo podjetja. Nabavne cene materiala, proizvodnih storitev in splošnih stroškov morajo znižati. Stroški dela so usklajeni s številom zaposlenih in predvideno inflacijo.

Za prodajo programa indukcijskih števecv je značilna intenzivna internacionalizacija proizvodnje. V matičnem podjetju se zmanjšuje prodaja gotovih števecv, večja pa prodaja sestavnih delov za povezana podjetja. Hitra rast je predvidena pri elektronskih števcih za gospodinjiski odjem, predvideva se uveljavitev z novimi družinami števecv. Naraščata tudi prodaja elektronskih števecv in prodaja naprav za industrijo.

Internationalizacija proizvodnje in trženja se bo nadaljevala. Število povezanih podjetij bo Iskraemeco povečal, cilj je tudi pridobitev večinskega deleža Iskraemeca v vseh podjetjih. Proizvodnjo indukcijskih števecv zunaj Kranja bo dvakrat povečal predvsem z novima proizvodnima enotama v Indiji in Južni Ameriki.

V letu 2001 je Iskraemeco globalno prisotnost še povečal. Struktura trgov se je nekoliko spremenila. Še vedno je podjetje približno polovico prodaje realiziralo na trgih EU, prodaja na srednje in vzhodnoevropskih trgih pa se je močno povečala. Utrdilo si je dolgoročno prisotnost na velikem indijskem trgu. Prve količine števecv je prodalo tudi na Kitajskem. Delež prodaje na domačem trgu v celotni prodaji ostaja približno na ravni lanskega leta.

Ob koncu leta 2001 je imelo v tujini osem proizvodnih in štiri trgovska podjetja. V teku leta je ustanovilo novo proizvodno podjetje z mešanim lastništvom v Romuniji. Glede na vloženo delo je v tujini realiziralo približno 20% celotne proizvodnje indukcijskih števecv.

Obdobje do leta 2005 bodo zaznamovali trije dejavniki, ki bodo bistveno vplivali tudi na družbo:

- deregulacija trga z električno energijo;
- internacionalizacija poslovanja;
- prehod na nove tehnologije.

Na večini trgov, kjer podjetje prodaja izdelke, se spreminja položaj njegovih kupcev – elektrogospodarskih družb. Le te izgubljajo monopolni položaj in prehajajo na tržne odnose. Za Iskraemeco to na eni strani prinaša zaostritev pogojev in trša pogajanja, na drugi strani pa se odpirajo možnosti za prodajo novih izdelkov in celotnih sistemov.

4.1.8. Razvoj in investicije

Osnova razvojne politike Iskraemeca je lasten koncept števec, naprav in sistemov za merjenje in obračun v energetiki, ki zadovoljuje potrebe trga in je kompatibilen z veljavnimi mednarodnimi standardi in zakonodajo.

V letu 2001 je Iskraemeco razvil števec iz nove družine elektronskih števec za gospodinjstvo. Enofazni števec je podjetje zasnovalo v novem okrovu in je konkurenčen klasičnim indukcijskim števcem. Vstop na nekatere nove trge zahteva nove funkcionalnosti pri obstoječih industrijskih števcih. Nove izdelke je pričelo projektirati tudi z okoljevarstvenega vidika in tako eliminiralo okolju neprijazne komponente in materiale.

Pri indukcijskih števcih so predvidene konstrukcijsko-tehnološke modifikacije po zahtevah različnih trgov, tudi tiste, ki so potrebne za prenos proizvodnje v povezana podjetja, ter modifikacije, povezane z racionalizacijo in avtomatizacijo proizvodnje.

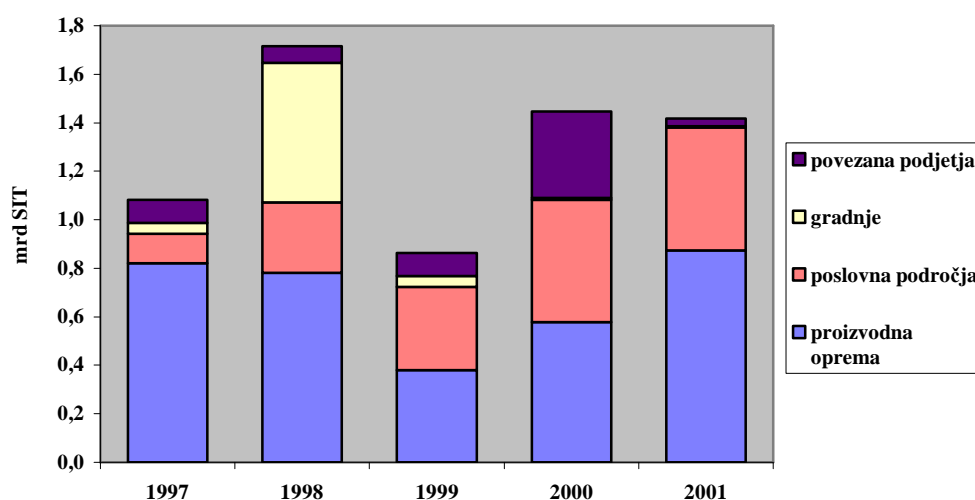
Razvojne dejavnosti glede elektronskih gospodinskih števec bodo usmerjene v konkurenčne tehnološke rešitve, prilagojene zahtevam prostega trga električne energije. Novi števci bodo imeli fleksibilno zgradbo in bodo prilagojeni za avtomatizirano proizvodnjo. V enem ohišju bo združenih več funkcij, poleg merjenja energije tudi različni komunikacijski vmesniki, tarifne enote, predplačilni mehanizem in elementi za krmiljenje energetske porabe v hiši. Ti števci se bodo vključevali v sisteme avtomatskega odčitavanja na daljavo in dirigiranega vodenja porabe. Razvoj elektronskih industrijskih števec bo usmerjen v modularno zgradbo in razširitev na dodatne funkcije.

Uveljavljanje prostega trga električne energije pogojuje ustrezno sistemsko podporo obračunskim meritvam. Podjetje bo razvijalo elemente sistemov za obračun, trgu pa ponujalo kompletne sistemske rešitve. Te bodo pokrivalo funkcije merjenja, odčitavanja in posredovanja podatkov o pretokih in porabi energije, obdelavo teh podatkov ter predstavitev različnim uporabnikom.

Razvojne aktivnosti bodo osredotočene na mikroelektroniko, mikroprocesorske sisteme, senzoriko, komunikacije, analogno in digitalno tehniko in strojniško konstruiranje. Razvojne naloge so projektno organizirane, delo v skupinah poteka v točno zastavljenih okvirih in z jasnimi cilji.

Investicije so bile usmerjene v širitev proizvodnih kapacitet, nove tehnologije, razvojno opremo, obnovo nepremičnin in tudi v izboljšanje delovnih pogojev, varstvo pri delu in ekologijo ter vlaganje v kapitalsko povezana podjetja in so v letu 2001 znašale 1,4 milijarde tolarjev.

Slika 3: Struktura investicij Iskraemeco v obdobju 1997–2001 v milijardah tolarjev



Vir: Interni podatki Iskraemeca, 2001.

V obdobju do leta 2005 je v načrtu za 7,5 milijarde tolarjev investicij, financiranih pretežno z lastnimi viri. Več kot polovico investicijskih vlaganj bo namenjenih posodobitvi proizvodne opreme, zlasti za elektronski program, petina bo vložena v povezana podjetja, ostalo pa v razvojno opremo, opremo za informatiko in investicijsko vzdrževanje.

4.1.9. Kakovost poslovanja in prenova poslovnih procesov

Med najpomembnejši dejavniki uspeha podjetja so uskladitev želja in pričakovanj kupcev in lastnikov z zadovoljstvom zaposlenih ob upoštevanju zahtev zakonodaje in okolja v celotnem procesu poslovanja. V letu 2001 je podjetje sistem kakovosti nadgradilo v integrirani sistem vodenja poslovanja, ki združuje sisteme vodenja kakovosti, ravnanja z okoljem, kakovosti laboratorijev, finančnega vodenja, prava, varnosti in zdravja pri delu ter varnosti premoženja in podatkov. Sistem temelji na procesnem modelu stalnih izboljšav, ki je določen v standardih ISO9000:2000.

4.1.10. Informacijska tehnologija

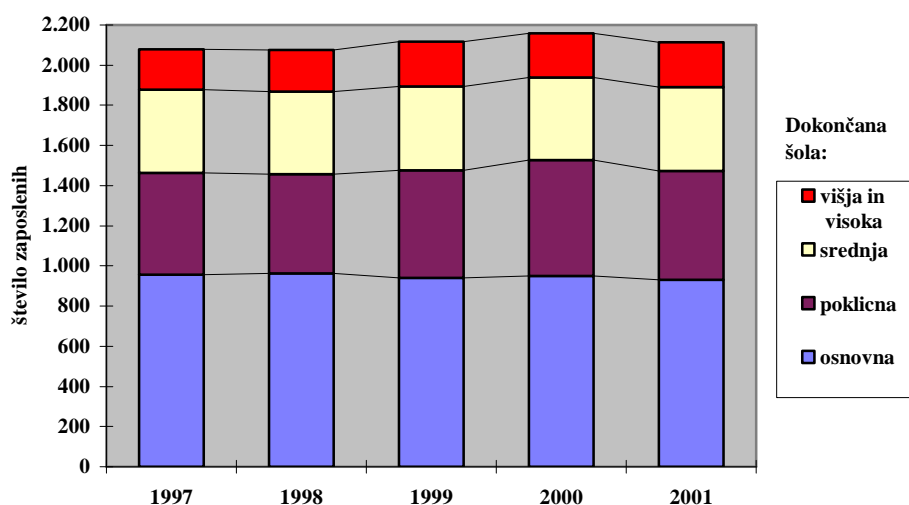
Strategija informacijske tehnologije temelji na izboljšani zanesljivosti, razpoložljivosti in povezljivosti informacijskega sistema ter večji kakovosti in dostopnosti informacij. Razvoj opreme in zahteve procesov zahtevajo, da je potrebno zagotoviti zlasti ustrezne rešitve za učinkovitejšo obvladovanje procesov in boljšo izrabo strojne in programske opreme.

4.1.11. Upravljanje s človeškimi viri

Znanje zaposlenih je pomemben del premoženja družbe in zato so pri kadrovanju v podjetju uveljavili pristop upravljanja s človeškimi viri. Kontinuiteto strokovnega dela s kadri podjetje uveljavlja z načrtnimi intervjuji, ki kot izrazito dvosmerna komunikacija omogočajo izmenjavo pogledov in ocen med vodji in sodelavci. Tako zaznava tudi potrebe po kadrih, omogoča kroženje kadrov in razvoj karier zaposlenih v podjetju in povezanih družbah.

Povprečno število zaposlenih v letu 2001 je bilo 2114. Števila zaposlenih kljub povečanemu obsegu proizvodnje podjetje ni povečevalo.

Slika 4: Število in struktura zaposlenih po izobrazbi podjetja Iskraemeco v obdobju 1997–2001



Vir: Interni podatki Iskraemeca, 2001.

Zaradi sprememb tehnologije proizvodnje, gre za manjšanje indukcijskega programa v korist elektronskega, je v preteklem letu namenilo velik poudarek prešolanju in došolanju nekaterih sodelavcev. Izobraževalne vsebine so temeljile na zaznanih vrzelih v usposobljenosti in znanju zaposlenih. V izobraževanje je bila vključena tretjina zaposlenih.

Podjetje stalno povečuje produktivnost dela, potrebe po dodatnih delavcih glede na povečani obseg dela rešuje z nadurnim delom.

4.2. SEAHORSE Industries

4.2.1. *Prepoznavnost podjetja*

Podjetje Seahorse Industries Ltd. je bilo ustanovljeno leta 1962 kot hčerinsko podjetje skupine Seahorse Group, ki jo sestavlja več različnih poslovnih enot, katerih dejavnosti so sila različne: proizvodnja števecv električne energije, ladjarstvo, najem kontejnerjev, zastopništvo in prodaja klimatskih naprav, mednarodni zračni in ladijski prevozi. Skupno 2500 zaposlenih deluje na področju proizvodnje, prodaje in financ, na celotnem teritoriju Indije.

4.2.2. *Blagovna znamka SIMCO*

Seahorse Industries Ltd. je avgusta 1994 prevzel podjetje SIMCO Engineering Ltd., ki je v preteklosti razvila števec SM1, ki je slaba kopija Landisovega števca CM1 in je bila ena od vodilnih indijskih proizvajalcev elektromehanskih števecv z razširjenim tokovnim območjem. Seahorse Industries še vedno uporablja isto blagovno znamko, ker je glede na dolgoletno dejavnost dobro poznana vsem kupcem električnih števecv v Indiji.

4.2.3. *Poslovanje*

Po prevzemu tovarne SIMCO je bila le ta v težkem ekonomskem položaju, zato je Seahorse Industries Ltd. v posodobitev proizvodnje vložil okoli 4 milijone dodatnega kapitala. S tem je v celoti poravnal tudi vse obveznosti do upnikov. Plačilna bilanca je pozitivna in redno poravnavanje obveznosti, tako do zaposlenih, kot do poslovnih partnerjev, prikazuje firmo v dobri luči. Vse zaloge in material se redno knjižijo in so vedno na vpogled inšpekcijskim službam. Letni promet Seahorse znaša 8 milijonov USD, vrednost premoženja je ocenjena na 5 milijonov USD.

4.2.4. *Lokacija*

Tovarna števecv je locirana v Trichiy-ju, 320 km jugovzhodno od Chennai-ja v provinci Tamil Nadu. Na zemljišču površine 80.000 m² so poleg proizvodnega objekta tudi številni pomožni objekti, ki lahko služijo za logistiko, skladiščne prostore. Proizvodni objekt se lahko nadgradi v primeru potreb po razširitvi proizvodnje. Energetika v objektu je izgrajena.

4.2.5. *Oprema in proizvodna sredstva*

Po prevzemu SIMCO je Seahorse investiral v montažne linije in posodobitev proizvodnih prostorov, primernih za proizvodnjo električnih števecv. Mnenje večine predstavnikov

indijskih elektrodistribucij, ki občasno obiskujejo vse proizvajalce števec v Indiji je, da ima Seahorse v primerjavi z ostalimi lokalnimi proizvajalci zelo dobro proizvodno infrastrukturo in delovne pogoje. To so potrdili tudi predstavniki Siemens-a, ki so obiskali tovarno pred dvema letoma. Proizvodne zmogljivosti omogočajo proizvodnjo števca SM1 do 40.000 enot mesečno, vendar ne izpolnjuje več novih tehnoloških zahtev, ki jih postavljajo indijski kupci (stabilnost, zanesljivost, oblika), zato je povezovanje s podjetjem Iskraemeco za njih eksistenčnega pomena.

Družba Seahorse v sklopu SIMCO je ena izmed številnih indijskih proizvajalcev števec in od leta 1995 izdeluje enofazne števec brez licence srednjega cenovno kakovostnega razreda. Z revizijo IS13010 njihov števec ni ustrezen, zato se je porodila ideja o povezovanju podjetja z priznanim svetovnim proizvajalcem z namenom obdržati kontinuiteto proizvodnje in prodaje števec.

Letno podjetje izdelava po cenovnih razredih:

- 300.000 števec srednjega cenovnega razreda v PC ohišju, po prodajni ceni 13USD;
- 100.000 števec nižjega cenovnega razreda v kovinskem ohišju po ceni 12 USD;
- 60.000 trifaznih števec v cenovnem razredu 35 USD.

Letna realizacija prodaje števec je 7 milijonov USD.

Seahorse preko svoje mreže zelo dobro obvladuje indijski trg. V letu 2000 so prodali 60.000 trifaznih števec Iskra in 50.000 enofaznih števec. Potrebujejo kakovostne števec s priznano blagovno znamko, izdelane v Indiji po konkurenčnih cenah. Imajo sposoben vodstveni kader. Pred 15 leti je tovarna sestavne dele proizvajala sama, vendar zaradi nižjih stroškov sedaj nekatere komponente kupujejo pri zunanjih dobaviteljih, ki so specializirani za proizvodnjo številčnih sestavnih delov.

4.2.6. Delovna sila

Seahorse redno zaposluje 268 delavcev, ki proizvedejo 38.000 števec mesečno. Delavci opravljajo svoje operacije v skladu z ISO 9002, ki so si ga pridobili leta 1997.

4.2.7. Trženje

Seahorse prodaja števec po vsej Indiji že 6 let in ima preko svojih predstavništev dobro razvito prodajno mrežo po celotnem ozemlju Indije. Družba razpolaga s svojimi predstavništvi v mestih Mumbai, New Delhi, Calcutta, Chennai, Bangalore. V. C. Katre, ki je predsednik skupine Seahorse Group in generalni direktor Seahorse, istočasno opravlja še funkcijo predsednika Združenja indijskih proizvajalcev števec in ima tako neposreden dostop do informacij. Skupina Seahorse Group kot celota ima tudi odlične povezave pri trgovanju s števeci in ima vidno vlogo in vpliv v števecni industriji.

4.3. ANALIZA INDIJSKEGA TRGA

Trženjski dejavniki obsegajo predvsem splošno situacijo in razmere na indijskem trgu, trženjske značilnosti odločitev in odnose med partnerjema. Z vidika preučevanja indijskih tržnih razmer v nadaljevanju širše obravnavam tržno analizo indijskega trga na makro in mikro nivoju (dodatno v prilogi 1), vidik pa zaokrožam z aplikacijo v podjetju pridobljenih trženjskih znanj za primer skupnega vlaganja.

4.3.1. Mako okolje indijskega trga

Republika Indija je po velikosti sedma največja država na svetu in druga na svetu po številu prebivalcev. Sestavlja jo 29 zveznih držav in 6 zveznih teritorijev. Po površini meri 3.287.590 km² in šteje 1.014.000.000 prebivalcev. Gostota prebivalstva je visoka, saj šteje 308 prebivalcev na km². Letna rast prebivalstva v Indiji je 1,6%. BDP na prebivalca znaša 1100 USD. Letna stopnja inflacije v letu 2001 znaša 4%. Deficit znaša 6 milijard USD, kar predstavlja 0,7% BDP.

Ekonomске reforme po letu 1991, zlasti deregulacija in pospeševanje tujih vlaganj v gospodarstvo, so Indijo uvrstile v krog hitro gospodarsko razvijajočih se držav v Azijsko–Pacifiški regiji.

Državne institucije so naklonjene domačim kot tujim vlagateljem ter jim preko institucij državnega sodstva, bank ter drugih državnih institucij omogočajo varnost tujih naložb.

4.3.2. Stanje v energetiki

Indija proizvede okoli 90.000 MW in obstajajo potrebe po dodatnih kapacitetah v obsegu 30.000 MW za potrebe pokritja minimalnega povpraševanja.

Električna energija za industrijsko porabo ima prednost, na razpolago pa je v vseh delih države, ki so primerni za izgradnjo nove industrije. Prav tako je elektrika na razpolago v skoraj vseh mestih v Indiji, obenem pa več kot polovica prebivalstva še vedno nima električnih priključkov v gospodinjstvih. Številne vlade so v preteklih letih sprejele programe za preskrbo z električnimi priključki do vsakega gospodinjstva v Indiji.

Tretji največji porabnik električne energije je kmetijski sektor. Kmetje ekstenzivno uporabljajo elektriko za črpalke pri namakalnih sistemih. Ker gre tu za skoraj polovico prebivalstva in 37% BDP, ki ga ustvari kmetijstvo, je to glavna ciljna skupina kupcev za trifazne števec.

Kljub ogromni deželi in številčnemu prebivalstvu ima Indija še vedno zelo majhno porabo električne energije na prebivalca. Indijska vlada spodbuja aktivnosti za elektrifikacijo države (napeljavo električnega toka). Zato povpraševanje po števcih električne energije narašča, porabniki pa zahtevajo bistvene izboljšave pri kakovosti.

Smo priča svojevrstnemu pojavu, ko istočasno naraščajo količina, cena in izvedbeni kriteriji. S centralnoplansko ekonomijo, ki obstaja že 50 let, indijska osrednja vlada obvladuje celoten sektor energetike v državi. Proizvodnjo, prenos in distribucijo v vsako državo nadzira Državni odbor za energetiko. Ti odbori so monopolisti pri oskrbovanju z elektriko in jih skoraj v vseh državah izkoriščajo politiki za volilne glasove, s tem, da prebivalstvu omogočajo poceni ali celo zastonj elektriko.

Kljub spoznanju energetske družbe, da je točno in zanesljivo merjenje električnega toka v omrežju in merjenje energije pri končnih porabnikih postalo nujno, obstajajo številni razlogi, zakaj ne pride do zadovoljivih rešitev:

1. omejitve pri denarnem toku;
2. vladna politika s političnimi razlogi, ki podpira dobavo elektrike kmetom zastonj oziroma pod ceno;
3. nedovoljeno spreminjanje vrednosti na števcih;
4. pomanjkanje usposobljenega in zanesljivega osebja za odčitavanje števcov;
5. veliko porabnikov na podeželju v odmaknjenih predelih;
6. slaba kakovost števcov, kar zahteva pogoste zamenjave.

4.3.3. Struktura trga števcov v Indiji

Enofazni števci

Trg električnih števcov je razdeljen na štiri območja: severni, vzhodni, južni in zahodni, v katerih deluje 34 elektrodistribucij. Celotne letne potrebe po enofaznih električnih števcih v preteklem petletnem obdobju so se gibale od 5,0 do 7,0 milijonov enot. Od tega je bilo 3,0 milijonov števcov letno vgrajenih v novogradnje, 2 do 3 milijone števcov pa je služilo kot nadomestilo starih, ki so jih izgradili iz omrežja.

Do leta 1997 je bil indijski trg enofaznih števcov razdeljen na dva cenovno kakovostna razreda:

- nižji kakovostni razred: 7,0–10,0 USD, števci lokalnih proizvajalcev brez licence;
- srednji kakovostni razred: 10,0–12,0 USD, števci lokalnih proizvajalcev z licenco.

Po sprejetju nacionalnega programa v letu 1997 za racionalno rabo električne energije in začetkom privatizacije elektrodistribucij so začeli opuščati nakup števcov nižjega kakovostnega razreda zaradi sanacije elektroenergetskih izgub v omrežju.

Temu trendu sta sledila tudi indijska metrološka institucija IS, ki je v svojih standardih IS 13010 dvignila zahteve na raven kakovostnih števecv in švicarska firma Landis/Gry, ki je v Calcutti postavila tovarno enofaznih števecv z letno kapaciteto 700.000 števecv.

Po letu 1997 sta se velikost in struktura trga preoblikovala v nakup števecv v kovinskem ohišju srednjega (13 USD) in višjega cenovnega razreda (15 USD) ter števecv v PC ohišju, srednjega (15 USD) in višjega cenovnega razreda (17 USD). Nakup števecv nižjega kakovostnega razreda so opustili.

Zahtevana življenjska doba števecv srednjega razreda je 10–15 let, oziroma 20 let za števecv višjega cenovnega razreda.

Ocena tržne priložnosti

Tabela 2: Velikost in struktura trga v letih 2001, 2002 v milijonih kosov

	Rang	Prodajna cena	2001	2002
A.	Srednji kakovostni razred	12-14	6,7	6,7
A1	Števeci v kovinskem ohišju	12-13	3,5	3,6
A2	Števeci v PC ohišju	13-14	3,2	3,1
B	Višji kakovostni razred	14-16	2,2	2,5
B1	Števeci v kovinskem ohišju	14-15	0,8	1,2
B2	Števeci v PC ohišju	15-16	1,4	1,3
A1+B1		12-15	4,4	4,8
A2+B2		13-16	4,6	4,4
	Velikost trga (v mio)		9,0	9,2

Vir: Interni podatki Iskraemeca, 2001.

Tržna niša B2

Interes Iskraemeca je vstop v tržno nišo B2. Podjetji Siemens in DZG z obstoječo proizvodnjo v celoti pokrivata potrebe po 1,4 milijona števecv. Ocene kažejo, da bi z agresivnim pristopom in ugodno cenovno politiko lahko osvojili 10–15% tega trga. Ker so potrebe tega trga v porastu in bodo v letu 2002/03 dosegle velikost trga 3,7 milijonov števecv, bi lahko dosegli 29% tržni delež. Cilj je osvojitvev 25–30% tržnega deleža B2, kar predstavlja 1,2 milijonov kosov letno v obdobju 2004–2007.

Tržna niša B1

Modifikacija merilnega sistema E89 v kovinsko ohišje odpira možnost nastopa v tržni niši B1. Realna velikost tržnega deleža B1 je 200.000 kosov letno.

Tržna niša A1 + A2

Družba Seahorse že pokriva del trga A1 + A2, kar predstavlja 360.000 kosov letno s števcem SM1, ki pa v celoti ne ustreza IS13010. Z delno modifikacijo tega števca bi lahko nadaljevali prodajo števcov v tej tržni niši.

Trifazni števc

Velikost trga na področju trifaznih indukcijskih števcov znaša 0,79 milijonov števcov. Od tega predstavlja uvoz okoli 70% celotnega trga. Firma Siemens ima namen postaviti proizvodnjo za 100.000 trifaznih števcov, o čemer bi moral razmišljati tudi Iskraemeco.

Elektronski števc

Elektronski števc predstavlja v primerjavi z indukcijskimi števci 18% trga na področju enofaznega merjenja in 6% trga na področju trifaznega merjenja energije v gospodinjstvu in industriji. Ker odstotek trga ni zanemarljiv in bo še naraščal, bo potreben celovit nastop na indijskem trgu.

4.3.4. Zasičenost trga

Na celotnem ozemlju indijske podceline je doslej vgrajenih 85 milijonov enofaznih merilnih mest, pretežno s števci indijskih proizvajalcev. Predvideno je, da bo v naslednjih petih letih zaradi sanacije izgub v omrežju zamenjano z novimi okoli 15 milijonov števcov. V novogradnje bo instalirano 19 milijonov enot enofaznih števcov in 300.000 enot trifaznih in industrijskih števcov. Zasičenost trga s števci je relativno nizka, 13 prebivalcev na števec, zato zasičenost trga v Indiji ne bo nastopila prej kot v desetih letih.

4.3.5 Značilnosti trga

- ugoden gospodarski položaj za prodajo električnih števcov;
- povpraševanje po kakovostnejših indukcijskih števcih z nižjim tokovnim območjem;
- visoke uvozne dajatve;
- cenena delovna sila;
- 90% trga pokrivajo naročila na podlagi razpisa, 10% števcov se proda na prostem trgu;
- nizka cena enofaznih števcov.

4.3.6. Tržne priložnosti na indijskem trgu

Velikanske izgube električne energije (25%), ki nastopajo zaradi kraje in nezanesljivega merjenja, so indijske elektrodistribucije, od katerih je še vedno večina v lasti države, prisilile v nakup dražjih in kakovostnejših števcov.

Analize in študije so pokazale, da je smotrnejše vgrajevati v omrežje nekoliko dražje in kakovostnejše števec kot števec nižjega kakovostnega razreda. Analize so tudi pokazale, da so se, upoštevajoč takšno politiko v letu 2000, izgube v omrežju že zmanjšale za 2%.

Pričakovana doba zanesljivega delovanja števca, ki jo po novem zahtevajo indijski kupci, je 15–20 let. Števcev ne servisirajo, pač pa jih v primeru okvare zamenjajo z novimi.

Takšna zahteva izključuje konkurenčnost večine lokalnih dobaviteljev števecov. Nekatere elektrodistribucije se obračajo na Svetovno banko ter druge institucije za financiranje v posodobitev elektroenergetskih sistemov vključno z zanesljivejšim merjenjem električne energije, ki pa investicije pogojujejo z zamenjavo starih števecov z novimi, kakovostnejšimi.

V naslednjih petih letih se bo intenzivno izvajala privatizacija elektrodistribucij. V državah Haryana in Orrisa ter v mestih Surat, Ahmetabad in Gujerat so privatizacijo že izvedli. Država Andra Pradesh bo to izvedla še letos. Mesti Bombay in Calcutta se že napajata z energijo privatnih elektrdistribucij in ne več državnih.

4.3.7. Analiza konkurence na indijskem trgu

1. Landis&Gyr (podružnica Siemens Nemčija)

Namesto prenehanja izdelave enofaznih števecov v matični tovarni je L&G proizvodnjo preselil v Grčijo in Indijo (Calcutta), kjer letno izdela in proda 1,7 milijonov števecov po ceni 17–19 USD. Števce iz indijske proizvodnje prodajajo tudi na Kitajsko in afriški trg. V glavnem proizvajajo le tip CM1 s tokovnim območjem 5/20 A. Pokriva 90% trga v tržni niši B2, po tržni ceni 17 USD. Stopnja integracije proizvodnje delov na lokalnem trgu je 92%. Trifaznih števecov v Indiji ne proizvajajo in so pri tem vezani na ponudbo iz proizvodnje v Grčiji, s čimer izgubljajo konkurenčnost.

2. DZG Nemčija

DZG se je nedavno povezal z družbo Havells Group, ki je znan proizvajalec števecov v Indiji. V začetku nameravajo proizvajati samo enofazne števec, in sicer prvo leto okoli 350.000 enot. Načrtujejo tudi vzpostavitev proizvodnje trifaznih števecov, do takrat pa bodo trifazne števec uvažali iz Nemčije. Za sedaj DZG v Indiji ne načrtuje prodaje elektronskih števecov. Po izjavi predsednika Havells Group se bodo usmerili tudi na izvoz števecov v sosednje dežele. Predvidevajo, da bo del enofaznih števecov proizvedenih v Indiji izvožen tudi v Nemčijo za prodajo na drugih trgih, ker bo verjetno njihov tržni delež v Indiji manjši od pričakovanega. Cena števca presega 16 USD.

3. GE (General Electric–UK)

GE je vstopil na indijski trg preko nekaterih združenj India Meters Limited. Doslej jim je uspelo prodati enofazne števec v manjših količinah le KPTCL–u. Zaradi izjemno visoke cene

elektromehanskih števecv ocenjujejo njihov vstop na indijski trg kot neuspešen. Tako so se raje preusmerili v ponudbo elektronskih števecv, ki pa niso v celoti izdelani po zahtevah indijskih kupcev.

4. Schlumberger – Indonezija

Schlumberger je vstopil v Indijo pred sedmimi leti s ponudbo elektronskih števecv. Pri tem niso bili preveč uspešni, saj jim je uspelo prodati le 20.000 enofaznih števecv nekemu privatnemu podjetju v državi Guejrat. Indukcijske števecve ponujajo iz indonezijske in malezijske proizvodnje, ki v Indiji nimajo dobrih referenc, zato v Indiji ne načrtujejo proizvodnje.

5. Holley – Kitajska

Trenutno je v Indiji občutiti velik pritisk kitajskih proizvajalcev števecv. Najbolj agresivno nastopa družba Holley, ki proizvaja sodobno zasnovan števec. Po prevzemu družbe v privatno lastništvo so v tehnologijo investirali 40 milijonov USD in imajo eno najsodobnejših tovarn električnih števecv. Po zadnjih podatkih se oblikujejo v multinacionalno družbo. Kakovost števca, ki ga izdelujejo, je primerna za vstop na indijski trg. Srečna okoliščina v tem primeru je, da Holley pri indijskih kupcih ni na referenčni listi kakovostnih proizvajalcev, predvsem iz političnih razlogov.

S strani indijskih proizvajalcev, ki niso povezani s priznanimi svetovnimi proizvajalci, ni čutiti konkurence, ker pokrivajo del trga iz nižjega in srednjega cenovnega razreda. V Indiji deluje 21 proizvajalcev števecv brez licence.

4.4. STRATEGIJA USTANAVLJANJA POVEZANIH PODJETIJ

Iskraemeco ima glede na svojo velikost in glede na svoj relativni položaj med svetovnimi proizvajalci električne energije še dovolj prostora za razvoj globalnega trženja, tako s širitvijo na nove trge, kot tudi s povečevanjem tržnega deleža na večini že obdelovanih trgov.

V mednarodnem trženju Iskraemeco uporablja vse znane pristope od klasičnega izvoza s pomočjo lokalnih distributerjev, ustanavljanja trgovskih podjetij (Nemčija, Švedska, Velika Britanija), prodaje licenc in prenosa tehnologije za lokalno proizvodnjo (Kolumbija, Argentina, Tunizija, Saudova Arabija), do ustanavljanja distribucijskih in proizvodnih podjetij v popolni last ali pa v solastništvu z lokalnimi partnerji (Rusija, Italija, Malezija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Portugalska, Španija).

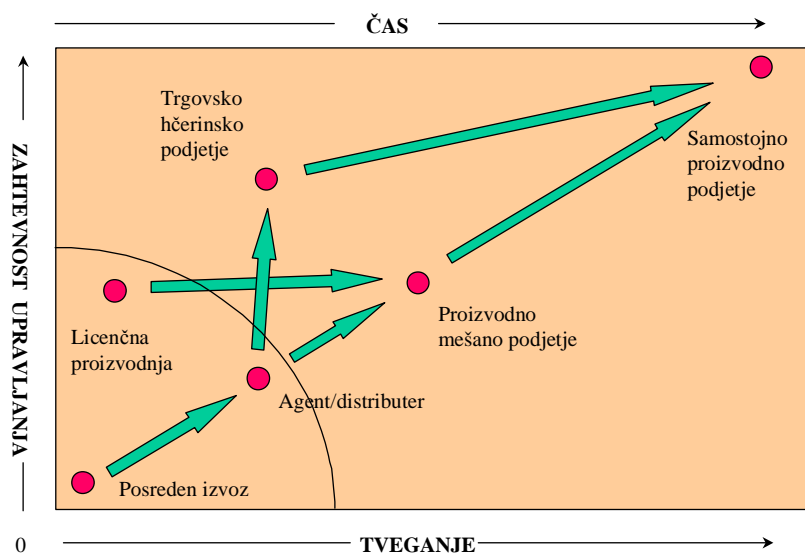
Klasični izvoz in prodaja licenc oz. prenos tehnologije za lokalno proizvodnjo ne zahtevata naložb od matične tovarne. Kljub temu, da gre za internacionalizacijo proizvodnje, pa takšen položaj izvoznika šteje za kakovostno manj vrednega, saj je matično podjetje ob dobršen del

dodane vrednosti od prodanih izdelkov in ob kakovostne poslovne informacije, kar so dobrine, ki dolgoročno omogočajo stabilnost poslovanja matičnega podjetja.

Z neposrednimi naložbami v tujini in ustanavljanjem povezanih podjetij na izbranih trgih Iskraemeco razvija svoj položaj od '*outsiderstva*' k '*insiderstvu*' in tako dolgoročno utrjuje tržni položaj, povečuje dodano vrednost na enoto izdelka in stabilnost poslovanja matičnega podjetja. Pri razvoju '*insiderstva*' s pomočjo povezanih trgovskih in proizvodnih podjetij ne gre prezreti zakonitosti postopnega razvoja.

Iskraemeco ustanavlja povezana podjetja v tujini s ciljem distribucije ali proizvodnje, pri tem pa slednja praviloma izkorišča tudi ceneno lokalno delovno silo. Pri večjih in pomembnejših podjetjih je načeloma zaželen večinski lastniški delež Iskraemeca. Sicer pa mora biti interes matičnega podjetja upoštevan tudi v transfernih cenah medsebojnih dobav.

Slika 5: Razvojne stopnje v internacionalizaciji podjetja Iskraemeco

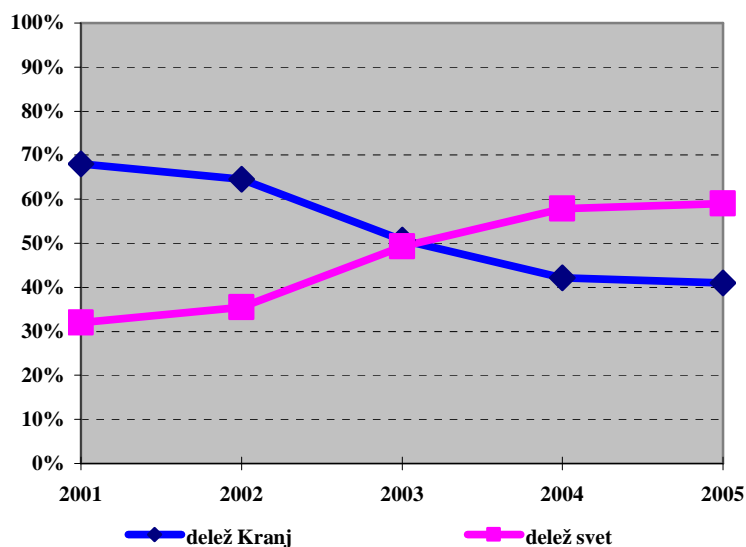


Vir: Interni podatki Iskraemeca, 2001.

Internationalizacija proizvodnje in trženja se bo v obdobju 2002 do 2005 nadaljevala. Število podjetij se bo povečalo od štirinajst na sedemnajst. Največja naložba bo v proizvodno povezano podjetje v J. Ameriki v letih 2003 in 2004. Podjetja bodo v večinski lasti Iskraemeca.

Proizvodnjo indukcijskih števcov na lokacijah izven Kranja bo Iskraemeco povečal od 1,1 milijona kosov v letu 2002 na 2,2 milijona kosov v letu 2005, za kar bosta potrebni proizvodni enoti v Indiji in J. Ameriki. Delež proizvodnje indukcijskih števcov na lokacijah izven matičnega podjetja, merjene na osnovi vložnega proizvodnega dela, se bo pri enofaznih povečal od 35% v letu 2001 na 59% v letu 2005, pri trifaznih pa od 7% na 16%.

Slika 6: Stopnja internacionalizacije proizvodnje enofaznih indukcijskih števcov za gospodinjstvi odjem v letih 2001–2005



Vir: Interni podatki Iskraemeca, 2001.

4.5. STRATEGIJA VSTOPA NA INDIJSKI TRG

Vstop na indijski trg je strateškega pomena za Iskraemeco. Gre za povezovanje z indijskim partnerjem Seahorse Industries Limited, uveljavljenim podjetjem v Indiji, ki dobro pozna trg in ima razvito trgovsko mrežo. Celovita ponudba in agresiven pristop v vseh tržnih nišah podjetju prinašata konkurenčno prednost glede na obstoječo konkurenco.

Aktivnosti za vstop na ciljni trg so naslednje:

- postavitve proizvodnje števca E89 v sklopu družbe Iskraemeco Seahorse;
- izdelava enofaznih števcov E89 za potrebe trga B2 in naročil na podlagi razpisa;
- priprava študije izvedljivosti za prenos proizvodnje trifaznih števcov;
- modifikacija števca SM1 za pokrivanje potreb trga v tržni niši A1+A2;
- promocija in seznanitev kupcev na področju elektronskega programa;
- sodelovanje na razpisih za nakup števcov in prostem trgu;
- postavitve proizvodnje trifaznih števcov;
- izdelava in prodaja enofaznih števcov v tržnih nišah A1+B1 in v B1;
- osvojitve 10% deleža na področje elektronskega programa.

4.6. PRAVNI IN ORGANIZACIJSKI VIDIK

Tveganja skupnih vlaganj se neposredno povezujejo s pričakovanimi koristmi iz tega načina mednarodnega poslovanja.

Med mehкими sestavinami skupnih vlaganj je najbolj občutljiva sestavina zaupanje. Zaupanje se obnaša podobno kot informacije. Je tista sestavina, ki se z delitvijo med strankama množi in ne zmanjšuje. Zaupanje kot tudi zavezanost uvrščamo med kapital razmerij (Cullen et al., 2000, str. 62). Med seboj sta povezana in zavezništvo krepi.

Ob tem je nujno vsaj delno zavarovati poslovne interese. Jasna in kar se da popolna pogodbeno določitev pravic in obveznosti pogodbenih strank je prav gotovo ena izmed začetnih oblik zavarovanja.

Celoten proces ustanavljanja in delovanja skupnega podjetja obravnavam s pravnega vidika v dveh fazah:

- vse potrebne aktivnosti do vpisa skupnega podjetja v sodni register, kar obravnava Pogodba o nakupu delnic (dodatno v prilogi 2);
- predvideno delovanje skupnega podjetja Iskraemeco Seahorse Limited, kar obravnava Delničarski sporazum.

Na področju statusne zakonodaje (Companies Act, 2001, str. 250–290) je potrebno poudariti, da spada med temeljne cilje pravne ureditve družb v Indiji varstvo interesov družbenikov oziroma partnerjev v poslovanju. Pomemben cilj je tudi zagotavljanje pravilnega izvajanja vodstvenih funkcij v podjetjih s tujo ali mešano lastnino.

Poslovni interes se lahko izrazi v treh oblikah, in sicer v samostojnem lastništvu, partnerstvu in v družbah (privatnih ali javnih z omejeno odgovornostjo). Prvi dve nimata statusa osebe in odgovornost ustanoviteljev je pri obeh neomejena.

Partnerja sta se sporazumela za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo, saj takšno družbo lahko ustanovita že dve fizični ali pravni osebi, za razliko od javnih družb kjer je ustanoviteljev najmanj sedem. Značilnost te oblike družbe je, da je manj regularna, ker je interes javnosti omejen.

Za uspešno izvedbo vpisa v sodni register družb je potrebno imeti akt o ustanovitvi družbe, družbeno pogodbo, vlogo za registracijo, imenovanje direktorja. Register družb po pregledu vloge in ugotovitvi o njeni popolnosti izda ustrezno potrdilo, ki je predpogoj za poslovanje podjetja.

4.6.1. Podjetje Iskraemeco Seahorse Limited

Osnova za ustanovitev novega skupnega podjetja kot pravne osebe je Delničarski sporazum med pogodbenima strankama.

Ime dotedanje družbe Seahorse Industries Limited bo spremenjeno v Iskraemeco Seahorse Limited, ko bodo pridobljena vsa potrdila od vladnih organov.

Osnovna dejavnost Iskraemeco Seahorse Limited bo proizvodnja, marketing in prodaja električnih števecv in ostale dejavnosti odobrene s strani upravnega odbora.

Organi bodo organizirani v skladu s Statutom in Aktom o ustanovitvi podjetja, katerega sprejme upravni odbor. Vsak partner bo glasoval na sestankih družbe in naredil vse potrebno za sprejem in potrditev statuta in Akta o ustanovitvi podjetja ter, da navedeni akti podjetja ostanejo v polni veljavi.

Organi bodo: skupščina družbenikov, upravni odbor in direktorji.

1. Skupščina

Skupščina družbenikov podjetja Iskraemeco Seahorse Limited je njen najvišji organ. Sestavljajo jo družbeniki podjetja ali njihovi pooblaščen zastopniki. Vsi sklepi upravnega odbora in direktorjev morajo biti v skladu s statutom in sklepom skupščine. Upravni odbor bo s sklepom določil čas, kraj in datum redne letne skupščine. Skupščina družbenikov bo zasedala enkrat letno, ko bo imenovala člane upravnega odbora, sprejemala letno poročilo, obravnavala poslovanje.

2. Upravni odbor

Upravni odbor se sestoji iz 7 članov. Vse dokler ima Iskraemeco ne manj kot 51% vplačanega kapitala družbe, ima pravico za imenovanje 4 direktorjev v upravni odbor Družbe. Preostali delež v višini 49% daje Prodajalcu pravico za imenovanje 3 direktorjev v upravni odbor. Obe stranki imata pravico za odpoklic ali zamenjavo teh direktorjev.

Upravni odbor bo izbral izmed svojih članov predsednika, ki bo vodil sestanke upravnega odbora in delničarjev. Predsednika upravnega odbora bo izvolil upravni odbor izmed članov, imenovanih s strani Iskraemeca, podpredsednika upravnega odbora pa bo izvolil upravni odbor izmed članov, imenovanih s strani Prodajalca. V primeru enakega števila glasov pri glasovanju na seji upravnega odbora, ima predsednik drugi ali odločilni glas.

Delovanje upravnega odbora

Upravni odbor se sestane najmanj štirikrat v obračunskem letu v skladu s planom, katerega določi upravni odbor pred začetkom vsakega obračunskega leta. Kvorum na seji upravnega odbora je dosežen, ko sta prisotna vsaj 2 direktorja. Sklepi se sprejmejo le s pritrdilnimi

glasovi dveh direktorjev, od katerih mora eden glasovati s strani Iskraemeca. Obe stranki lahko zahtevata od upravnega odbora izvolitev namestnika direktorja

3. Direktorji

Družbo bo upravljal izvršilni Direktor, ki bo plačani zaposlenec družbe za mandat petih let. Upravni odbor bo pooblastil Direktorja za upravljanje s sredstvi podjetja, vodenje aktivnosti, najemanje posojil od pravnih ali fizičnih oseb, za zaposlovanje osebja, določanje njihovih plač in ostalih prihodkov, zastopanje podjetja pred delavskim svetom in možnostjo odpuščanja delavcev po lastni presoji. Pooblastila izvršilnega Direktorja vključujejo tudi izbiro strokovnih vodilnih delavcev v skladu s politiko upravnega odbora.

Prenos delnic

Obe pogodbeni stranki se strinjata, da ne bosta prodali, prenesli, zastavili, obremenili delnic Družbe brez predhodne pisne odobritve druge stranke. Če hoče stranka, ponudnik, prenesti delnice podjetja, jih mora najprej ponuditi nasprotni stranki, ki ima predkupno pravico.

Računovodstvo in finance

Stranki bosta pooblastili podjetje za vodenje verodostojnih in točnih računovodskih zapisov vseh operacij, za pregled finančnih izkazov, s tem da bosta tudi določili revizorje za mesečno izmenjavanje računovodskih poročil v dogovorjeni obliki. Obračunsko leto Družbe pomeni obdobje 12 mesecev od 1. aprila do 31. marca prihodnje leto.

Tehnološko znanje in dovoljenje za uporabo blagovne znamke Iskraemeco

Stranki se strinjata, da bo Iskraemeco dovolila in zagotavljala podjetju potrebno licenco za uporabo tehnologije in blagovne znamke Iskraemeco.

Ustanovitelji podjetja v interesu kontinuitete in tekočega poslovanja med strankama pooblaščajo svoje predstavnike s popolno avtoriteto za sprejemanje dogovorov v imenu Prodajalca in Kupca.

Vsaka stranka sama nosi svoje stroške, stroške odvetnikov pri pogajanjih, pripravi in izvedbi pogodbe.

Arbitraž

Vsak spor, nasprotovanje, zahtevki ali kršitev izhajajoč iz pogodbenih določil bodo reševali s pomočjo arbitraže z enim arbitrom, ki ga izbereta stranki. Arbitri lahko posežejo le po takšnih pravnih sredstvih, kot jih poudarja pogodba. Arbitraž bo odločala v Londonu v Veliki Britaniji. Določila o posredovanju arbitraže in vsi postopki bodo vodeni in obravnavani pod indijskim pravnim redom.

4.7. KADROVSKI VIDIK

Kadrovski vidik predstavlja poleg kapitalne opremljenosti poslovnega procesa pomembno izhodišče za oceno splošne poslovne usmerjenosti skupnih vlaganj. Poleg števila zaposlenih predstavljajo odločitve glede kvalifikacijske sestave zaposlenih zelo pomemben element poslovne strategije skupnih vlaganj.

Indijsko podjetje je delovno intenzivno, z relativno obsežnim zaposlovanjem delovne sile in manj poudarka na selektivni kadrovski politiki glede na strokovno usposobljenost. Domači kadri obvladajo osnovna znanja, potrebna za proizvodnjo, dodatno pa bodo deležni izobraževanja in usposabljanja s strani Iskraemeca v obliki seminarjev, posvetovanj, demonstracij, tečajev, obiskov, izmenjavanja strokovnjakov, informiranja s pošiljanjem strokovne literature.

Iskraemeco bo glede na potrebe nudila pomoč v obliki tehničnega svetovanja in kontrolo proizvodnje skupnega vlaganja. Predvidena je velika samostojnost delovanja podjetja oziroma odsotnost neformalnih oblik tujega upravljanja, ki se bo v glavnem izvajala preko običajnih poti, kot so skupni organi upravljanja. Oblikovanje kadrovske politike je prepuščeno indijskemu partnerju, skupaj pa partnerja določata osnovne smernice spreminjanja števila in kvalifikacijske sestave zaposlenih.

Kadrovska struktura povezanega podjetja se sestoji iz področij:

- vodstvo – direktor povezanega podjetja, tajništvo;
- finance – vodja financ, glavni računovodja, računovodstvo, bančni transfer, blagajnik, tajnica;
- nabava – vodja nabave, nabavni referent, prevzem, planiranje proizvodnje, kontrola zalog;
- prodaja – vodja prodaje, prokurist, sprejemanje naročil, reklamacije, produktni inženir, marketing, logistika, tajnica;
- kakovost – vodja kontrole, kontrolor vhodna kontrola, kontrolor mehanskega sestava, kontrolor končna kontrola;
- informatika – vzdrževanje računalniškega sistema;
- kadrovska služba – vodja kadrovske službe, pravnik, kadrovski referent, varnostnik, šofer;
- tehnologija – tehnolog proizvodnje, vzdrževanje orodij, strojne in merilne opreme;
- proizvodnja – vodja proizvodnje, mojstri, delavci v neposredni režiji, proizvodna režija.

4.8. FINANČNI VIDIK

Finančni načrt ustanovitve in poslovanja podjetja v Indiji je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu je podan pregled podatkov in predpostavk o poslovanju, stroških in financiranju, ki so osnova finančnega načrta. V drugem delu pa sledi predstavitev in komentar rezultatov poslovanja povezanega podjetja, do katerih pridemo na podlagi uporabljenih podatkov.

4.8.1. Podatki in predpostavke

Finančni načrt je izdelan na podlagi predvidevanj o prodaji in gibanju cen in stroškov v prihodnosti. Podatki temeljijo na internih virih in tistih, ki jih je posredoval partner iz Indije. Povsod v finančnem načrtu je uporabljena denarna enota USD. Pri pripravi finančnega načrta je predpostavljeno lastniško razmerje 51% Iskraemeco in 49% indijski partner, financiranje obratnega kapitala s kratkoročnim kreditom in izplačilo dobička lastnikoma v celoti.

Časovni načrt ustanovitve

Podjetje naj bi bilo ustanovljeno februarja 2001, z začetkom proizvodnje v avgustu 2001. Predvidevane so tri faze proizvodnje glede na stopnjo integracije (prenosa proizvodnje na indijskega partnerja), ki naj bi se izvajala v Indiji.

Predpostavke o prodaji in prodajnih cenah

Načrtovan obseg prodaje je v zadnji fazi 1.500.000 števcov letno, omenjena količina bi bila dosežena v petem letu delovanja. Predpostavlja se tudi rahlo padanje cen od 16 na 15 USD.

Stroški dela

Podjetje bo v tretji fazi potrebovalo 290 proizvodnih in 82 režijskih delavcev, v predhodnih fazah manj zaradi manjšega obsega proizvodnje in manjše stopnje integracije. Mesečna bruto plača za delavca v proizvodnji znaša 150 USD. V stroških režijskih delavcev je zajeta tudi plača direktorja.

Proizvodna oprema in zaloga za proizvodnjo

Potrebno proizvodno opremo dobi podjetje od obeh pogodbenih strank. Vrednost opreme, ki jo kot stvarni vložek pridobi Iskraemeco, že vključuje 15% maržo na nabavno ceno ter zagonske in transportne stroške. Pri načrtovanem obsegu proizvodnje v tretji fazi znaša potrebna zaloga materiala in nedokončane proizvodnje v povprečju 4.800 setov (nabor, skupek sestavnih delov števca), predvidena zaloga gotovih proizvodov pa 80.000 števcov.

Premoženje podjetja

Skupna vrednost opredmetenih osnovnih sredstev, ki jih podjetje potrebuje ob ustanovitvi za proizvodnjo načrtovane količine, znaša ob začetku prve faze 1.480.000 USD. Poleg tega za

nemoten potek proizvodnje potrebuje še gibljiva sredstva – zaloge materiala, nedokončane proizvodnje in gotovih proizvodov ter terjatve do kupcev.

Viri financiranja

Potrebno premoženje podjetja se ob ustanovitvi financira iz treh virov:

- lastniški kapital: skupna končna višina ustanovitvenega kapitala je 2.300.000 USD;
- kratkoročni kredit za zagotavljanje obratnega kapitala, ki ga podjetje najame pri lokalni banki;
- po začetku poslovanja se podjetje financira tudi z obveznostmi do dobaviteljev.

Ustanovitveni vložki

Ustanovitveni del kapitala Iskraemeco zagotovi s stvarnim vložkom opreme, indijski partner pa s stvarnim vložkom objektov, zemljišča, orodij.

Davek od dobička

V Indiji znaša 38,5%, obstaja pa še dodaten davek na izplačilo dividend v višini 10%.

Na podlagi zbranih podatkov so pripravljene računovodski izkazi in analiza finančnega učinka za prvih šest let delovanja podjetja. Najpomembnejša spremenljivka, ki vpliva na poslovanje podjetja, je transferna cena setov. Drugi dve pomembni spremenljivki sta višina ustanovitvenega kapitala in načrtovani obseg prodaje in proizvodnje. S spreminjanjem teh treh podatkov se določi obseg stroškov in zadovoljiva raven dobička ali donosnosti podjetja.

Komentar k izkazu uspeha

V prvem letu čisti prihodki iz prodaje manjši od predvidenih za naslednja leta zaradi manjšega obsega prodaje, nato se povečujejo z naraščanjem prodaje. Povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje: v prvih treh letih delovanja zaradi povečevanja obsega proizvodnje narašča tudi potrebna zaloga materiala in zaloga gotovih proizvodov za nemoteno poslovanje, v naslednjih letih se potrebni obseg zalog količinsko ohranja, vrednostno pa rahlo zmanjšuje, ker je vrednoten po nižjih stroških (FIFO).

Dobiček iz poslovanja: v prvem letu delovanja podjetje dela z izgubo. Razlog za to so relativno večji fiksni stroški glede na obseg proizvodnje in prodaje, ter manjša stopnja integracije, kar pomeni, da mora podjetje kupovati sete po višji ceni kot v naslednjih letih. V naslednjih letih stroški na enoto proizvoda padejo, zato podjetje kljub zniževanju prodajnih cen ustvarja dobiček.

Stroški financiranja so obresti za kratkoročni kredit za zagotavljanje obratnega kapitala. V Indiji znaša obrestna mera 16% letno.

4.8.2. Finančna analiza poslovanja

Donosnost kapitala je v prvem letu poslovanja zaradi izgube negativna, nato pozitivna in naraščajoča

Neto denarni tok

Bolj kot računovodska donosnost lastniškega kapitala je za Iskraemeco pomembna donosnost vseh denarnih vložkov, ki so povezani z ustanovitvijo in poslovanjem podjetja v Indiji. Za začetek delovanja podjetja je potrebno zagotoviti opremo in prilagoditi števec, kar zahteva denarni izdatek, ki je investirani znesek v povezano podjetje. Iz poslovanja podjetja v Indiji bo Iskraemeco dobivala denarne prejemke iz naslova deleža v dobičku s pomočjo transfernih cen, kar predstavlja donose iz investicije v povezano podjetje.

Denarni pritoki in odtoki, ki nastopijo z ustanovitvijo in delovanjem povezanega podjetja v tujini, vključujejo tudi neto denarni učinek prodaje setov, proizvedenih v Iskraemecu in prodanih v Indijo.

A. Neposredni denarni tokovi iz poslovanja podjetja

Ob ustanovitvi podjetja ima Iskraemeco denarni odtok v višini nabavne cene za opremo, ki jo dobavijo podjetju v Indiji kot stvarni vložek in stroškov razvoja. V letih delovanja so denarni pritoki, ki izhajajo iz deleža v dobičku.

B. Denarni tokovi iz transfernih cen

Drugi vir neto denarnih prejemkov za Iskraemeco je prodaja setov podjetju po ceni, ki presega njihovo zoženo lastno ceno izdelave. Neto denarni tok izračunamo kot razliko od prejemkov od prodaje setov v Indijo in vrednostjo teh setov, vrednoteno po zoženi lastni ceni. V prvem letu je negativni denarni tok zaradi zamikov v plačilu prodanih setov iz Indije, saj zaradi 60 dnevnega plačilnega roka ni vsa fakturirana prodaja tudi plačana v istem letu. Z določitvijo transferne cene setov je moč uravnavati, kolikšen del denarnih pritokov gre iz naslova prodaje setov, kolikšen pa iz lastništva povezanega podjetja v Indiji. S povečanjem transferne cene bi se povečali denarni pritoki pod točko B, vendar bi to na drugi strani povečalo stroške povezanemu podjetju, kar bi povzročilo slabši poslovni izid in manjši denarni pritok za Iskraemeco iz točke A. Za Iskraemeco je zaradi visokih davčnih obremenitev v Indiji v vsakem primeru bolje dosegati prilive s pomočjo višje transferne cene kot pa iz naslova dobička.

Projekt je sprejemljiv tudi z vidika v podjetju izračunane neto sedanje vrednosti in notranje stopnje donosa.

4.9. TEHNOLOŠKI VIDIK

Tehnološka politika predstavlja najpomembnejši in temeljni vidik strateških odločitev poslovanja skupnih vlaganj. Pravilne odločitve glede strategije tehnološkega razvoja so bistven dejavnik uspešnega poslovanja skupnih vlaganj in imajo predvsem dolgoročen značaj. Sodobna tehnologija in druga tehnično-tehnološka znanja predstavljajo za indijskega vlagatelja bistven dejavnik razvoja in determinanto poslovnega položaja na trgu.

Prenos znanj obsega prenose tehnoloških, organizacijskih in trženjskih znanj. Iskraemeco bo prenesla proizvodno tehnično dokumentacijo o organiziranju tehnoloških postopkov, o tehnološki organizaciji delovnih skupin, oddelkov, izmen, o organizaciji delovnih mest, o standardih izdelavnih časov in materialov, o načinih kalkuliranja stroškov.

Pri definiranju tehnoloških postopkov je Iskraemeco upoštevala naslednja merila:

- postaviti fleksibilno proizvodnjo z upoštevanjem sprotnega prilagajanja zahtevam in velikosti trga z uvajanjem večizemskega dela;
- na osnovi izkušenj iz predhodnih projektov optimizirati delovna sredstva in opremo, upoštevajoč najnižjo možno investicijo, s ciljem obdržati visoko raven kakovostne proizvodnje po normativih Iskraemeca, ter čimprejšnjim vračilom investicije (ROI);
- ponuditi del obnovljene opreme in delovnih sredstev iz Iskraemeca, ki ob zmanjšanju proizvodnih kapacitet predstavljajo tehnološki višek, ter izdelavo in nakup investicijske opreme na indijskem trgu;
- vsi funkcijsko pomembni elementi izdelani na avtomatskih linijah ostanejo v okvirih slovenske proizvodnje in so sestavni del set-a;
- števec je sestavljen iz delov, ki pogojujejo funkcijsko kakovost in zanesljivost števca na daljše časovno obdobje (20 let).

Tabela 3: Prilagoditev števca E89 za indijski trg

Napetost omrežja	230 / 240 V	
Tokovno območje	2,5 / 10 A	40% trga
	5 / 20 A, 5 / 30 A	50% trga
	10 / 40 A	10% trga
Frekvenca	50 Hz	
Razred točnosti	2	
Vgradnja števca	zunanja	
Ustreznost standardom	BS 5685, IEC 521, IS13010	
Zaščita sestavnih delov	Tropikalizacija	33°C temperatura, 93% vlaga

Vir: Interni podatki Iskraemeca, 2001.

Glede na tehnološko zahtevnost proizvodnje sestavnih delov sta se partnerja dogovorila, da zahtevnejše dele proizvaja in dobavlja Iskraemeco.

- Ogrodje števca je element, ki zahteva visoko stopnjo tehnologije in pogojuje kvaliteten sestav. V Indiji se zahteva ogrodje iz SiAL zlitine, ker pa je proizvodnja ogrodja v Iskraemecu avtomatizirana in vsebuje manjši delež ročnega dela, bodo ogrodje dobavljali iz Iskraemeca.
- Napetostno in tokovno jedro, mostič, pol, protipol pogojujejo konstantno karakteristiko obremenilne krivulje in zanesljivost merjenja na daljše časovno obdobje. Zaradi slabše kakovosti jeder v števcih indijske proizvodnje so dobili priložnost priznani svetovni proizvajalci števecov. Materiali, vgrajeni v te števce, morajo odgovarjati sistemu sledljivosti.
- Zaviralni magnet, čigar konstrukcija je enostavna, je cenovno ugodnejši od magnetov indijskih proizvajalcev. Ker so stroški za nabavo strojne opreme za izdelavo ogrodja magnetu zelo visoki, je bolj ekonomično izdelati zaviralni magnet v Iskraemecu.
- Kolut, polž, številčnik ter precizni plastični deli, ki pogojujejo kakovost in nadzor bodo dobavljeni iz Iskraemeca, prav tako pa tudi magnetni ležaj, ker je zahtevana življenjska doba 20 let.

Ena izmed posebnih zahtev glede konstrukcijskih lastnosti števca je os rotorja, ki mora biti iz nerjavečega in predvsem nemagnetnega materiala. S tem je v veliki meri preprečeno, da bi od zunaj nepooblaščen oseba lahko vplivala na delovanje števca in bi prišlo do zlorab pri merjenju porabe električnega toka.

Funkcijsko manj pomembni deli in predvsem deli, ki predstavljajo volumen in zahtevajo obseg ročnega dela, bodo kupljeni na lokalnem trgu po konkurenčnih cenah zaradi nizkih stroškov dela in storitev.

Stopnja tehnične integracije in pregled operacij

Predstavniki števca za pripravo kalkulacije proizvodnih stroškov je števec E89, katerega proizvajajo v Iskraemecu za indijski trg. Za izdelavo števca potrebujejo 0,77 NU. Od tega ostane za proizvodnjo seta v matični tovarni 0,18 NU ter prenos v povezano podjetje 0,59 NU, kar pomeni 76% integracijo izdelave števca. To pomeni, da bo 76% proizvodnje glede na vloženo delo v Indiji, 24% pa v Iskraemecu.

V Indiji se bodo izvajale naslednje operacije:

montaža števca, pred umerjanje in umerjanje števca, kontrola števecov, izdelava napetostnih tuljav, sestav napetostnega elektromagneta, izdelava tokovnega navitja, sestav tokovnega elektromagneta, sestav rotorja, izdelava čelne plošče, sestav dna, sestav pokrova, razpakiranje seta in pakiranje števca.

5. SKLEP

Skupno vlaganje med slovenskim podjetjem Iskraemeco in indijskim partnerjem z ustanovitvijo povezanega podjetja je primer celovitega sodelovanja partnerjev na področju proizvodnje in trženja števecov za merjenje porabe električne energije in predstavlja vir koristi za oba vlagatelja.

S to neposredno naložbo v Indijo Iskraemeco osvaja nov trg in večja svetovni delež, s čimer si dolgoročno utrjuje tržni položaj in stabilnost poslovanja. Pri tem izkorišča cenejšo delovno silo, saj Iskraemeco sodi med delovno intenzivna podjetja, ko stroški dela predstavljajo kar tretjino vseh stroškov, cena delavca v proizvodnji pa je v Indiji tudi do šest krat nižja v primerjavi s ceno delavca v Sloveniji. Izbira lokalnega partnerja za prodor na indijski trg razrešuje problem nepoznavanja indijskega poslovnega okolja, saj ima partner med drugim utečene distribucijske poti in je poznan na indijskem trgu, obenem pa tovrstna oblika dolgoročnega sodelovanja tudi zmanjšuje lokalno nasprotovanje tujim vlaganjem.

Koristi za indijskega partnerja so predvsem pridobitev kakovostnega izdelka, sodobne tehnologije, potrebnih znanj, dobrega imena priznane svetovne blagovne znamke Iskraemeco, pomembno je tudi doseganje večje zaposlenosti, izboljšanje organizacije dela in poslovanja, izkoriščanje izkušenj, ki jih prinašajo slovenski strokovnjaki in povečanje dobička. Finančni motiv za indijske lastnike predstavljajo denarni prejemki iz naslova prodaje večinskega deleža podjetja Seahorse.

Praktični del diplomskega dela temelji na v podjetju izdelani študiji izvedljivosti projekta skupnih vlaganj, ki predstavlja kritični korak v fazi pred pogajanjem in trenutkom sklenitve pogodbe. Tu je Iskraemeco združil vsa znanja, mnenja strokovnjakov s področja trženja, financ, prava, kadrovske službe, tehnologije v zvezi z izvedljivostjo projekta, vse ključne informacije, ki jih je vodstvo potrebovalo za strateške odločitve. Hkrati je bila njena upravičena izvedba izhodiščna točka za prepoznavanje potreb podjetja, investicijskih možnosti, glede zahtev pri pogajanjih in nasploh celotnemu nadaljnjemu sodelovanju.

Realizacija projekta skupnih vlaganj predstavlja za Iskraemeco odlično izhodišče za prodor na velik indijski trg in trge sosednjih azijskih držav.

Menim, da je internacionalizacija proizvodnje pravilna strateška usmeritev ne samo za Iskraemeco, ampak tudi za vsa tista slovenska podjetja, ki so prisiljena zaradi majhnega domačega trga globalno tržiti svoje izdelke.

6. LITERATURA

1. Barbič et al.: Strana ulaganja u Jugoslaviji. Zagreb : Informator, 1986. 186 str.
2. Barney Jay B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Massachusetts : Addison Wesley Publishing Company, 1997. 570 str.
3. Bertoncelj Mateja: Iskraemeco kupil podjetje v Indiji. Finance, Ljubljana, 2002, str. 12.
4. Belič Damjan: Sestavine pogodbe o skupnem vlaganju. Podjetje in delo, Ljubljana, 1993, 4, str. 296-305.
5. Bešter Janez: Prevzemi podjetij in njihovi motivi: empirična analiza na področju Slovenije. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 283 str.
6. Cigoj Stojan: Institucije obligacij. Ljubljana, 1989. 265 str.
7. Cullen J. et al.: Success through Commitment and Trust: The soft Side of Strategic Alliance Management. B.k. : World Business, 2000.
8. Daniels John et al.:International Business. B.k. : Addison–Wesley, 1995. 788 str.
9. Douma M.: Strategic Alliances, Managing the Dynamics of Fit, Long, Range Planning, 2000.
10. Faleskini Drago: Poroka, pri kateri je koristoljubje zapoved. Manager, Ljubljana, 1991, 11, str. 43–45.
11. Faulkner David: International Strategic Alliances: Co-operating to Compete. London : McGraw–Hill Book Company Europe, 1995. 221 str.
12. Hindle Tim: Field Guide to Business Terms: A Glossary of essential Tools and Concepts for today's Manager. Boston : Harvard Business, 1993. 277 str.
13. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
14. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 338 str.
15. Ilešič Mirko: Pogodbeni joint–venture v jugoslovanski zakonodaji. Podjetje in delo, Ljubljana, 1991, 4, str. 319.
16. Ilešič Mirko et al.: Kako ustanoviti podjetje v tujini. Ljubljana : Center za mednarodno sodelovanje in razvoj. 1994. 299 str.
17. Kocbek Marijan: Statusnopravni okviri opravljanja gospodarskih dejavnost jugoslovanskih podjetij v ZDA. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1989. 170 str.
18. Plut Damjan: Oblikovanje strategije razvijanja koalicij. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 97 str.
19. Ravnihar Dušan: Spremljanje in analiza zastojev delovnih sredstev v tovarni avtopnevmatike Sava-Semperit. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 74 str.
20. Rojec Matija: Neposredne tuje investicije in razvoj Slovenije. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 398 str.

21. Šuštar Boris: Vzpostavljanje in ohranjanje ravnotežnih in stabilnih odnosov med partnerji v dinamičnem modelu skupnih vlaganj. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 248 str.
22. Thomas Howard et al.: Strategy, Structure and Style. New York : John Wiley & Sons, 1997. 383 str.
23. Verma Prashant, Singh Mayanka: End of the Quota Raj. Advertising & Marketing, Mumbai, 2001, str. 26–32.
24. Vukmir Branko: Ugovori o zajedničkim ulaganjima. Zagreb : Informator, 1994. 359 str.
25. White Eduardo: Channels and Modalities for the Transfer of Technology to Public Enterprises in Developing Countries. Ljubljana : International Center for Public Enterprises in Developing Countries, 1983. 51 str.

7. VIRI

1. Companies Act. New Delhi: A Ramaiya, 2001. 692 str.
2. European Indian Business, The Comprehensive Guide to Bilateral Trade and Investment between the EU and Indian Business, 2000. 514 str.
3. Facilities for Investment by Non – Resident Indians. New Delhi : Indian Investment Centre, 2000. 54 str.
4. Formation of a Company in India. New Delhi : Indian Investment Centre, 2001. 25 str.
5. 100% Exports Units Facilities and Incentives. New Delhi : Indian Investment Centre, 2001. 30 str.
6. The Economist Intelligence Unit, India Country Report., 3rd quarter 2001.
7. Zakon o tujih vlaganjih, Uradni list RS, št. 77/91.

PRILOGA 1

ANALIZA INDIJSKEGA TRGA

1. Splošni podatki

Republika Indija je po velikosti sedma največja država na svetu in druga na svetu po številu prebivalcev. Sestavlja jo 29 zveznih držav in 6 zveznih teritorijev. Po površini meri 3.287.590 km² in šteje 1.014.000.000 prebivalcev. Gostota prebivalstva je visoka, saj šteje 308 prebivalcev na km². Letna rast prebivalstva v Indiji je 1,6%. BDP na prebivalca znaša 1100 USD.

Oblika državne ureditve je parlamentarna demokracija, državo zastopa predsednik, izvršilni organ je premier na čelu ministrskega sveta, izbran iz izvoljenih članov parlamenta. Nacionalno zakonodajo predstavlja dvodomen parlament. Državne zakonodaje so eno ali dvodomsne, predsednik izbere državnega guvernerja.

Pravni sistem je osnovan na ustavi iz leta 1950 in angleškem skupnem (javnem) pravu.

Glavno mesto Indije je New Delhi, ostala večja mesta pa so Bombay (Mumbai), Madras (Chennai), Calcuta, Kanpur Jaipur, Bangalore.

Ekonomske reforme po letu 1991, zlasti deregulacija in pospeševanje tujih vlaganj v gospodarstvo, so Indijo uvrstile v krog hitro gospodarsko razvijajočih se držav v Azijsko-Pacifiški regiji. Zaradi posedovanja znanja, visoko izobraženih kadrov in poceni delovne sile trenutno sodi med najbolj konkurenčne države na svetu.

Strateška lega je izrednega pomena zaradi možnosti razvoja trga na sosednje države (Šri Lanka), hkrati pa je tudi odlična geografska lega za razvoj trga v afriških in južno azijskih deželah.

Proces ekonomskih reform se je razvil s konsenzom vseh političnih strank. Demokratična ureditev družbe je prisotna že več kot 50 let. Za stabilnost gospodarskega in političnega sistema je pomembno, da ni večjih socialnih nemirov in večjih fundamentalnih in strankarskih konfliktov.

Letna stopnja inflacije v letu 2001 znaša 4%. Deficit znaša 6 milijard USD, kar predstavlja 0,7% BDP.

Vlada se resno sooča s proračunskim primanjkljajem. Z upadanjem gospodarske rasti se bo povečal pritisk na proračunsko porabo. Ekonomske reforme slabo napredujejo, prizadevanja za hitrejšo privatizacijo ostajajo neuspešna. Politika obrestne mere je osredotočena na podporo šibke valute, namesto da bi podprla gospodarsko rast preko nižjih obrestnih mer.

Kljub ukinitvi kvotnih omejitev aprila 2001 in s tem sproščenemu uvozu, je domače povpraševanje po uvoznem blagu še naprej nazadovalo.

2. Ocena političnih sil v Indiji

Politične institucije v Indiji podpirajo in spoštujejo človekove pravice, svobodo govora in tiska, s čimer je ustvarjeno okolje za odprto družbo in varno naložbo tujega kapitala v razvoj gospodarskih panog. Državne institucije so naklonjene domačim kot tujim vlagateljem ter jim preko institucij državnega sodstva, bank ter drugih državnih institucij omogočajo varnost tujih naložb. Še posebej se odpirajo možnosti tistim tujim sovlagateljem, ki se povezujejo z domačimi podjetji na osnovi pogodb o skupnem vlaganju. S tem se odpirajo nova delovna mesta, rešuje problem nezaposlenosti in izboljšuje gmotni položaj prebivalcev. Zaradi zaščite domače industrije pred uvozom gotovih izdelkov na indijski trg je vlada uvedla visoke carinske in davčne dajatve (55%), po drugi strani pa subvencionira uvoz repromateriala in izvoz gotovih izdelkov, izdelanih s strani domače industrije.

Vladajoča stranka Bharatiya Janata Party (BJP) in vlada si prizadevata za širše liberalno ekonomsko poslovanje, ki naj bi podpiralo posvetne, skupne in nesektorske vrednote. Obenem skupine hindu nacionalistov poudarjajo nacionalno usmerjenost, sovražno multinacionalkam in protekcionistično, predvsem glede uvoza.

Naraščajoča regionalizacija politične moči v Indiji je posledica večjih potreb državnih administracij po večji avtonomiji in manjše odvisnosti od centralne vlade. V ospredju je predvsem financiranje posameznih držav. Številne vlade, ki so bolj reformistično naravnane, želijo izkoristiti večjo ekonomsko liberalizacijo, spodbujajo investicijsko politiko, večjo rast in davčne prihodke. Te države so pošiljale velik del dohodka prebivalstvu in osiromašenim severnim deželam, ki si niso prizadevale za spremembe, nasprotno, raje so se opirale na volilno moč in lobiranje v osrednji vladi za miloščino. Indija si bo še naprej prizadevala za utrjevanje mednarodnega statusa kot glavna porajajoča se ekonomska velesila in bo zatorej gojila odnose z ZDA, tako politične kot ekonomske.

Pravni red je oblikovan po angleških principih. Indija ima neodvisno civilno sodstvo, brez vpliva politike v državno sodstvo. Velja svoboda do veroizpovedi in spoštovanja človekovih pravic.

3. Infrastruktura

Država podpira program za posodabljanje cestnega in železniškega omrežja v povezavi s celim svetom. Princip smeri vožnje z avtomobili je angleški (leva stran cestišča). Razvito je telekomunikacijsko omrežje preko satelitov, GSM, filmska, TV in radiodifuzija.

4. Socialna varnost

Indija je miroljubna civilna družba. Konflikti s Pakistanom in tiha grožnja resnejših spopadov je sicer nenehno na očeh svetovne javnosti, vendar so zgolj politične narave in ne vplivajo na stabilnost gospodarstva. V državi ni večjih socialnih nemirov. Sindikati imajo vpliv na izboljšanje socialne varnosti zaposlenih. Politične spremembe v družbi se izvajajo z demokratičnimi sredstvi. Družba goji toleranco do vseh veroizpovedi in je strpna do tujcev. Veliko prebivalcev dela v razvitih zahodnih državah, kar izboljšuje socialne razmere. Stroški delovne sile so pod svetovnim povprečjem, kar povečuje konkurenčnost industrije. Osnovna zdravstvena zaščita je zagotovljena vsem prebivalcem.

5. Izobraževanje

Izobraževalni sistem in šolstvo v Indiji deluje po angleških principih. Angleščina je drugi uradni jezik v Indiji. V primerjavi z drugimi državami stroški izobraževanja niso visoki. Zaradi visoke populacije in revščine študij ni dostopen vsem slojem prebivalstva. Stopnja nepismenosti v Indiji še vedno presega svetovno povprečje. V Indiji uporabljajo 14 lokalnih jezikov. Drugi uradni jezik je angleščina, katerega obvlada 30% prebivalstva.

6. Kadrovanje

Visoko izšolani managerji so iskani, zato z lahkoto pridobijo zaposlitev. Večina od njih tekoče govori angleščino. Mnogi od njih imajo visokošolsko izobrazbo, pridobljeno v Indiji ali v tujini. Mlajše generacije so visoko motivirane za delo in dodatno izobraževanje. Indija ima enega od največjih združenj inženirjev na skoraj vseh področjih inženiringa. Večina od njih je talentiranih in delujejo po mednarodnih merilih inženiringa.

Delovna sila v proizvodnji ima srednjo izobrazbo ali ima pridobljeno kvalifikacijo za opravljanje svojega dela. Delovna storilnost je nižja od evropskega povprečja, kar je neposredno povezano z nižjimi proizvodnimi stroški. Stavke, ki jih organizirajo sindikati, so v Indiji redek pojav. Osebni dohodki, ki jih prejema zaposleni, so sicer relativno nizki.

7. Značilnosti gospodarstva

- Rast BDP 5-6% letno.
- Odprtost trga po gospodarski reformi.
- Država podpira tuja vlaganja v indijsko gospodarstvo.
- Država striktno vrši nadzor nad korupcijo.
- Konvertibilnost in stabilnost lokalne valute (IRP) je v normalnem povprečju.
- Indijska država je podpisala WTO pogodbo, ki z letom 2002 določa uskladitev uvoznih zakonov z zahodnimi državami.

8. Ekonomska politika

Glavni omejitveni dejavnik pri splošni ekonomski rasti še vedno predstavlja predvsem slabše državno in centralno vladno stanje. Vlada bo verjetno odlašala s sprejemanjem težjih odločitev, kar potrjujejo tudi zadnje zamude glede reform in privatizacije. Navkljub nuji za povečanje prihodkov, močna vez sindikatov in nacionalističnih skupin nasprotuje tujemu lastništvu indijskih podjetij in predstavlja resno oviro pri prodaji državnih sredstev. Tuji investitorji na področju energetike so se umaknili zaradi počasnega napredka pri zagotavljanju zanesljivih plačil.

Osrednja vlada in vlade posameznih držav se soočajo z izjemnimi težavami zaradi naraščajočih potreb po subvencijah potrošnje prehrane, kmetijstva in naftnih derivatov. Cilj je zmanjšanje deficita na 5,3% BDP z bistvenim povečanjem različnih kapitalskih prihodkov. Dosedanji dohodki iz privatizacijskih projektov niso upravičili načrtovanega.

Rast realnega BDP pri produkcijskih stroških v višini 5% je posledica rasti v storitvenih dejavnostih, manj pa katastrofalnega kmetijskega pridelka in izvoza. Industrijski sektor je žrtev daljše gospodarske krize in je nujno potreben korenitega prestrukturiranja. Industrijska rast je zdrsnila na najnižjo vrednost 2,7% v zadnjih letih. Najhuje je prizadeta tekstilna in kovinsko predelovalna industrija.

Stagnacija kmetijske pridelave v zadnjih letih je vodila do šibkega povpraševanja s podeželja po industrijskih izdelkih. Vlada je zaščitila domači trg kmetijskih izdelkov, zato je finančni minister uvedel visoke uvozne carine v razponu od 50 do 85% (ostali produkti imajo največjo uvozno dajatev v višini 35%).

Centralna banka bo intervenirala na trgu deviznih tečajev, ali pa bo povečala obrestno mero, da bi preprečila hitro zmanjševanje vrednosti valute, kot je že storila julija 2001, ko je RBI dvignila bančno mero za eno odstotno točko. Pričakovana povprečna letna vrednost rupije za leto 2002 znaša 49,3 za 1 UDS.

9. Davčni in carinski sistem

Indija ima napredno davčno politiko. Po vrednosti dajatve ne presegajo 33% od celotnega bruto dohodka. Carinske dajatve in takse na uvoženo blago so visoke, saj znašajo 55%, s čimer država zavira uvoz in ščiti domačo industrijo. Družba stimulira uvoz sodobne tehnologije kot npr. računalništvo, s tem da je ukinila carino na uvoz strojne in programske računalniške opreme, po drugi strani pa je uvedla prepoved uvoza strojev in tehnoloških sredstev, ki so starejši od 10 let. Carinske dajatve in takse od vrednosti blaga se obračunavajo po naslednjem ključu (1,0%+27,5%+16%+4%). Po izvršeni prodaji se proizvajalcu povrne 16% davek na uvoz blaga, kar dajatve zmanjša na okoli 33%. (The Economist intelligence Unit, India Country Report, 2001, str. 1–32).

PRILOGA 2

POGODBA O NAKUPU DELNIC

Pogodba o nakupu delnic se sklepa med štirimi indijskimi partnerji (v nadaljevanju Prodajalec), ki so lastniki družbe Seahorse Industries Limited (v nadaljevanju Družba) s sedežem v Tamilnadu, Indija in Iskraemeco, d.d., s sedežem v Kranju, Slovenija (v nadaljevanju Kupec).

Poslovne dejavnosti Družbe so proizvodnja, marketing, prodaja in distribucija števecv električne energije. Osnovni delniški kapital družbe znaša 200 milijonov rupij, sestavljen pa je iz 15 milijonov navadnih delnic in 5 milijonov prednostnih delnic, vsaka v vrednosti 10 rupij.

Iskraemeco je s pomočjo preizkušenih revizorjev izvedel temeljito ocenitev podjetja, nakar je bila dogovorjena kupnina za navadne in prednostne delnice Družbe.

Nakupna cena za 51% celotnega vplačanega kapitala je dogovorjena za pavšalno plačilo v enkratnem znesku. Plačilo mora biti nakazano z garancijsko listino na račun pri poslovni banki v Mumbaju, za sprostitev plačila pa obstajajo naslednji pogoji:

- sprememba in dopolnitev družbene pogodbe s strani upravnega odbora in njena potrditev na skupščini;
- izdaja obračuna, ki ga mora Prodajalec pridobiti od Indijskega sklada za razvoj, da Družba ne sluje več pod tem skladom;
- predložitev dodatnih dokazov in dokumentov glede spornega lastništva dela zemljišča, kjer se Družba nahaja.

Družba nima podružnic, nima delnic rezerviranih za dodatno izdajo, neplačanih dolgov, predkupnih pravic, poroštev ali drugih dogovorov, ki bi tretjim osebam zagotavljale interes ali pravico pri delnicah v osnovnem kapitalu. Vse delnice, ki so predmet prodaje, so brez obremenitev.

Za izvedbo pogodbe Prodajalec izjavlja in jamči, da niso potrebna obvestila, pooblastila ali privoljenja od vlade ali tretje osebe; da ne krši, ni v konfliktu, ne vodi v kršitev, neizpolnitev ali odstop od pogodbe, da ni omejitev nad delnicami, da ne omogoča pospešitve plačljivosti in dospelosti dolgov za izposojeni denar Družbe. Finančni izkazi so pripravljani v skladu z indijskimi računovodskimi standardi za tekoče obračunsko obdobje.

Glede pravnih razmerij družba ni v nobeni tožbi, sodnem procesu, ni sporov s strani delavcev in drugih pravnih, postopkov ali vladnih preiskav naperjenih proti Družbi. Vsa zahtevana povračila davkov so bila urejena v imenu Družbe pred dovršitvijo pogodbe, ni tekočih obveznosti neplačanih davkov.

Prodajalec bo omogočil kupcu dostop do vse imovine, da prevzame delnice in s tem lastništvo nad svojim deležem, dostop do poslovnih knjig, pogodb, dokumentov, prav tako pa bodo na

kupčevo željo dostopni predstavniki Družbe. Prodajalec bo uredil vse akte, dopise, prošnje in poročila vladnim organom v Indiji, za katere se zahteva izvedba pred dovršitvijo posla.

Pred sklenitvijo pogodbe mora Kupec prejeti odobritve s strani Urada za promocijo investicij indijske vlade za delnice, ki so predmet prodaje, odobritev indijske centralne banke in odobritev Ministrstva za finance Republike Slovenije.

Obveznosti Prodajalca:

- kupcu dostaviti originalne delniške certifikate za vsako od delnic, ki predstavljajo del delnic, ki so predmet prodaje;
- kupcu dostaviti listine o prenosu delnic in prenos delnic;
- pooblastitev Družbe za preoblikovanje upravnega odbora, ki bo sestavljen iz direktorjev izbranih s strani Prodajalca in Kupca.

Obveznosti Kupca:

- plačilo v proporcionalnem znesku kupnine vsakemu od indijskih vlagateljev za deleže, ki skupaj tvorijo celoto vseh delnic, ki so predmet prodaje;
- dostaviti Družbi pravilno kolkovane listine o prenosu delnic in druge pomembne dokumente, ki jih je prejel od Prodajalca za registracijo prenosa v njegovo korist;
- imenovati mora svoje predstavnike za izvolitev direktorjev Družbe.

Obveznosti Družbe:

Prodajalec mora pooblastiti Družbo za sklic sestanka upravnega odbora Družbe, ki bo:

- registriral prenos delnic v dobro Kupca;
- odobril izvršitev Delničarskega sporazuma;
- preoblikoval upravni odbor tako, da bo vključeval izključno direktorje, imenovane od obeh strank in v skladu z delničarskim sporazumom.

Od pogodbe se lahko odstopi na ali pred dnevom dovršitve z vzajemnim dogovorom obeh pogodbenih strank. V primeru neizpolnitve pogojev v pogodbi oziroma če bi se neizpolnitev brez prizadevanja po razrešitvi položaja, nadaljevala še 15 dni po obvestilu, lahko vsaka od pogodbenih strank odstopi od pogodbe. V primeru, če ena od strank brez lastne krivde odstopi od pogodbe, nima nobena stranka obveznosti, razen svojih stroškov transakcije.

Stranki se strinjata za povračilo škode drugi stranki ter varovanje druge stranke pred obveznostmi, izgubami, stroški, škodami, zamudnimi obrestmi ali stroški odvetnikov, preiskav in sodnega procesa, ki bi nastopili zaradi kršitve, netočnosti pri izjavah in garancijah ali neizpolnitvi določil pogodbe. Vse pravice za povračilo škode bodo ugasnile po preteku treh let od dneva dovršitve pogodbe.

Pogodba je lahko spremenjena in dopolnjena le s pisnim privoljenjem obeh strank.