

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ivan Mikulus

**Zgodnja izhodna in (pre)pozna vhodna
internacionalizacija; primer Iskraemeco**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ivan Mikulus

Mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič

**Zgodnja izhodna in (pre)pozna vhodna
internacionalizacija; primer Iskraemeco**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju red. Prof. Dr. Marjanu Svetličiču za prijaznost in izjemno potrpežljivost ter strokovno pomoč pri pisanju naloge.

Posebna zahvala tudi moji družini, ki mi je v teh letih stala ob strani, prijatelju Tomažu in Aleši za pomoč in spodbudne besede, še posebej pa Alini za vsakdanji nasmeh. Hvala tudi lektorici Andrejki.

Zgodnja izhodna in (pre)pozna vhodna internacionalizacija; primer Iskraemeco

V diplomski nalogi so predstavljeni in analizirani procesi in odločitve, ki jih je sprejelo mednarodno podjetje Iskraemeco, d. d., v začetnih fazah internacionalizacije in v kasnejših neuspešnih fazah. V mednarodnem poslovanju, kjer vlada visoka stopnja konkurence, pomeni biti najboljši, najuspešnejši in najučinkovitejši skoraj nujo za preživetje. Podjetja, predvsem iz manjših držav, ki jim je domači trg premajhen, morajo držati korak s konkurenco in se čim bolj fleksibilno odzvati na spremembe na mednarodnem trgu. Podjetje Iskraemeco je bilo v devetdesetih letih 20. stoletja zgled vsem podjetjem, ki so stremela k rasti in razvoju na mednarodnih trgih. V diplomskem delu je bilo raziskano, kateri dejavniki so povzročili, da je uspešno mednarodno podjetje iz pozitivnega poslovanja prešlo v izgubo in v nadaljnjo prisilno poravnavo, s kasnejšo odprodajo podjetja tujemu investitorju, egiptovski skupini Elsewedy. Namen naloge je bil predstaviti študijski primer za ostala podjetja, ki se ali se bodo soočala s podobnimi izzivi.

Ključne besede: internacionalizacija, merilne naprave, reorganizacija, Iskraemeco – študij primera.

Early entry and (too) late internationalization; case study Iskraemeco

In this thesis I have tried to present and analyze the processes and decisions taken by the company Iskraemeco, d. d., an international company, in the early stages of its internationalization and the subsequent failure of those stages. The international business, with its high level of competition to be the best, the most effective and the most efficient becomes almost a necessity for the company survival. Companies from the smaller countries, with a limited domestic market, must maintain pace with the competition and be flexible to respond to the changes and challenges in the international market. Iskraemeco represented in the 90s an example for all SME that strive for growth and development on the international markets. My interest was to identify the key factors that led this successful international company from a positive stage to an operating loss and further to a compulsory settlement, which led to the subsequent sale of the company to a foreign investor – the Egyptian group Elsewedy. The purpose of the paper is to present a case study for other companies that are or will be confronted with similar challenges in the future.

Keywords: Internationalization, Metering Devices, Reorganization, Iskraemeco – Case Study.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	9
1.1	Pomen predlagane teme	9
1.2	Cilj diplomske naloge	9
1.3	Osnovne hipoteze	10
1.4	Metode preučevanja	10
1.5	Struktura naloge	11
2	TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE	13
2.1	Teorije mednarodne menjave	13
2.1.1	Teorija internacionalizacije	13
2.1.2	Eklektična paradigma	14
2.1.3	Teorija mednarodnega poslovanja.....	16
2.1.4	Skandinavška šola – model Uppsala	17
2.2	Stopenski modeli internacionalizacije	19
2.2.1	Teorija življenjskega ciklusa proizvoda po Vernonu	19
3	INTERNACIONALIZACIJA	22
3.1	Proces internacionalizacije	23
3.2	Načini internacionalizacije.....	24
3.2.1	Izvoz	24
3.2.2	Neposredne naložbe v tujino	24
3.2.3	Neposredne tuje investicije in portfolio investicije.....	25
3.3	Motivi za internacionalizacijo	25
4	TRŽNO STANJE V OBDOBJU 1998–2008	27
4.1	Analiza panoge	27
4.1.1	Predstavitev proizvoda	29
4.1.2	Evropa	30
4.2	Predstavitev konkurence.....	32
4.3	Primerjava konkurentov s podjetjem Iskraemeco	36
5	PODJETJE ISKRAEMECO, D. D.	38
5.1	Kratka predstavitev podjetja	38
5.1.1	Utemeljitev izbire podjetja	38
5.1.2	Zgodovina razvoja.....	38
5.1.3	Profil podjetja	40
5.1.4	Razvojna strategija	41
5.2	Analiza poslovanja podjetja Iskraemeco, d. d., v obdobju 2000–2006.....	43
5.2.1	Lastništvo, poslanstvo in vizija	43

5.2.2	Trgi in prodaja	44
5.2.3	Internacionalizacija	47
5.2.4	Tehnologija in investicije	48
5.2.5	Kadri	50
5.2.6	Finance	51
5.3	Analiza poslovanja družbe v obdobju 2006–2007	53
5.4	Analiza poslovanja v obdobju 2008–2012	55
5.4.1	Lastništvo, poslanstvo in vizija	56
5.4.2	Trgi in prodaja	57
5.4.3	Internacionalizacija	59
5.4.4	Tehnologija in investicije	59
5.4.5	Kadri	60
5.4.6	Finance	62
5.5	Primerjava poslovanja pred prevzemom in po njem	62
6	SKLEP	66
7	LITERATURA	68
	PRILOGE	73
	PRILOGA A: Kazalci poslovanja Iskraemeco po sektorjih v obdobju 1999–2006	74
	PRILOGA B: Kazalci poslovanja Iskraemeco po sektorjih v obdobju 2007–2016	78

KAZALO GRAFOV

Graf 4.1: Predvidena inštalacija števecv AMR-AMM na globalni ravni do leta 2015	29
Graf 4.2: Inštalirani števeci AMR-AMM v Evropi za obdobje 2008–2013	31
Graf 4.3: Tržni delež proizvajalcev merilnih naprav v svetovnem merilu leta 2008	36
Graf 4.4: Tržni delež podjetij v Evropi leta 2006	37
Graf 5.1: Primerjava tržnega deleža v obdobju 2000–2006	45
Graf 5.2: Obseg prodaje po programih za obdobje 2002–2006	46
Graf 5.3: Razvojne stopnje v internacionalizaciji podjetja Iskraemeco	48
Graf 5.4: Investicije podjetja Iskraemeco v obdobju 1998–2006	49
Graf 5.5: Število zaposlenih po izobrazbi v obdobju 1999–2006	50
Graf 5.6: Prodaja v obdobju 2011–2012 po regijah (v tisoč EUR)	58
Graf 5.7: Investicije v obdobju 2008–2009	60
Graf 5.8: Število zaposlenih in izobrazbena struktura v obdobju 2009–2011	61
Graf 5.9: Poslovanje v obdobju 2000–2012	63

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Osnovni podatki o poslovanju podjetja za obdobje 1998–2006	43
Tabela 5.2: Lastniška struktura podjetja Iskraemeco leta 1999	44
Tabela 5.3: Struktura dolga podjetja Iskraemeco v obdobju 1995–2005	52
Tabela 5.4: Terjatve upnikov do podjetja Iskraemeco leta 2006	53
Tabela 5.5: Osnovni podatki o poslovanju podjetja za obdobje 2007–2012	56

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Uppsalski model internacionalizacije	18
Slika 2.2: Vernonov življenjski cikel proizvoda	20
Slika 4.1: Načrt implementacije pametnih števecv v Evropi v obdobju 2000–2020	32

SEZNAM KRATIC

AMI	Advanced Metering Infrastructure (Napredna infrastruktura za merjenje)
AMM	Advanced Meter Management (Napredno upravljanje števecov)
AMR	Advanced Meter Reading (Napredno odčitavanje števecov)
CIS	Bivše države Sovjetske zveze
R&R	Raziskave in razvoj

1 UVOD

1.1 Pomen predlagane teme

Današnji gospodarski razvoj je vse bolj pospešen. Prostorske in časovne razdalje so vse manjše in vse bolj zanemarljive. Trgi se vse bolj globalizirajo in so si po zunanosti vse bolj podobni, kar pripomore k večanju potencialov prodora proizvoda na širši tržni prostor, ki ga obvladujejo podobne želje, zahteve in potrebe potrošnikov. Poudariti je treba, da se ne glede na proces globalizacije razlike med posameznimi državami še vedno ohranjajo. Globalizacija zaradi približevanja trgov predstavlja ne samo potencial, ampak tudi grožnjo za obstoj podjetij, saj razlika v ceni Produkcijских dejavnikov močno vpliva na konkurenčnost podjetij na trgu.

V mednarodnem poslovanju, kjer vlada visoka stopnja konkurence, biti najboljši, najuspešnejši in najučinkovitejši pomeni skorajda nujno za preživetje. Podjetja, predvsem iz manjših držav, ki jim je domači trg premajhen, morajo biti v koraku s konkurenco in se čim bolj fleksibilno odzvati na spremembe na mednarodnem trgu.

V diplomski nalogi bom skušal predstaviti in analizirati procese in odločitve, ki jih je sprejelo mednarodno podjetje Iskraemeco, d. d., pri začetnih fazah internacionalizacije in pri kasnejših neuspešnih fazah. Zanimajo me dejavniki, ki so vodili uspešno mednarodno podjetje, zgled slovenskim podjetjem konec devetdesetih let, iz pozitivnega poslovanja v izgubo in v nadaljnjo prisilno poravnavo družbe s kasnejšo odprodajo podjetja tujemu strateškemu partnerju – lastniku, egiptovski skupini Elsewedy. Namen naloge je predstaviti študijski primer za ostala podjetja, ki se ali se bodo soočala s podobnimi izzivi.

1.2 Cilj diplomske naloge

Podjetje Iskraemeco, d. d., je po osamosvojitvi Slovenije doseglo hitro rast in ekspanzijo po celem svetu. O tem govori ne samo njena usmerjenost v raziskave in razvoj (R & R), ki predstavlja 7 odstotkov dobička, ampak tudi dosežena stopnja internacionalizacije. Za ohranitev tržnega deleža je podjetje Iskraemeco ustanavljalo povezana podjetja, sklepalo pogodbe z regionalnimi poslovnimi partnerji, v nadaljnji fazi tudi odpiralo in razmišljalo o

internacionalizaciji proizvodnje. Ob prelomu tisočletja pa se podjetje ni odločilo za zadnjo stopnjo internacionalizacije – proizvodno internacionalizacijo in s tem za prenos proizvodnje izdelkov z nizko dodano vrednostjo v države z cenejšo delovno silo, ampak za naložbo v obnovo proizvodnih in skladiščnih kapacitet v Kranju. Spremembe na mednarodnem trgu električnih števcov – predvsem elektromehanskih, sprememba konkurentov na trgu, sprememba tržnih zahtev po celotni integrirani ponudbi, povečana konkurenca proizvajalcev iz držav v razvoju in visoki stroški delovne sile ter surovin so pripomogli k postopnem zmanjševanju konkurenčnih prednosti podjetja na mednarodnih trgih.

Cilj diplomskega dela je predstavitev in analiza napačnih strateških odločitev vodstva podjetja v obdobju 2000–2006, ki so pripomogle k poslabšanju konkurenčnosti podjetja na mednarodnem trgu in njegovemu nadaljnjemu propadu ter končno odprodaji tujemu partnerju.

1.3 Osnovne hipoteze

V diplomski nalogi bom analiziral in preveril naslednje hipoteze:

H1 – Napačna odločitev vodstva za neselitev proizvodnje v države s cenejšo delovno silo je pripomogla k zmanjševanju konkurenčnih prednosti podjetja.

H2 – Prvotnim fazam internacionalizacije sledita nadaljnja rast in širitev podjetja na tuje trge kot pogoj za prehod v mednarodno podjetje.

H3 – Mednarodne tržne razmere v obdobju 2000–2006 so zahtevale nenehno iskanje konkurenčnih prednosti – investiranje v R & R, internacionalizacijo proizvodnje – za obstoj podjetja na mednarodni ravni.

1.4 Metode preučevanja

Pri pisanju diplomske naloge bom uporabil predvsem sekundarne vire. V prvem sklopu bom z metodo kompilacije, na podlagi spoznanj različnih domačih in tujih avtorjev, predstavil proces internacionalizacije. Z deskriptivno metodo bom opisal in opredelil osnovne pojme in pojave. Uporabil bom tudi metodo analize, predvsem v sklopu analize poslovanja podjetja Iskraemeco v obdobju 2000–2006 in metodo komparacije za primerjavo med teoretičnimi

pogledi, kot tudi med praktičnim primerom izbranega podjetja. Pri analizi praktičnega primera bom vključil informacije, pridobljene iz internih virov podjetja Iskraemeco, in informacije, pridobljene v intervjujih z nekdanjim in sedanjim vodstvom podjetja.

1.5 Struktura naloge

V uvodu, v katerem so opredeljeni problematika, namen in cilji raziskave, znanstvene metode ter struktura celotne naloge, se bom osredotočil na teoretični okvir naloge. V sklopu drugega poglavja bom opredelil osnovne pojme in predstavil določene teoretske pristope, ki so za diplomsko nalogo najbolj relevantni. Prikazal bom za podjetje Iskraemeco specifične modele internacionalizacije, razloge za nastop na tujem trgu ter možne strategije internacionalizacije, ki bi jim lahko podjetje sledilo.

Nato sledi empirična analiza internacionalizacije in poslovanja podjetja s prikazom glavnih razlogov, ki so privedli do trenutnega položaja podjetja. Z analizo bom poskusil podati odgovore na vprašanja, ki so lahko koristni tudi za druga podjetja, v prihodnosti mogoče soočena s spremembo poslovnega okolja in povečanjem konkurence na trgu. V tretjem poglavju se bom posvetil predstavitvi internacionalizacije podjetja, procesov načinov in motivov, ki vodijo podjetje v internacionalizacijo poslovanja. V četrtem poglavju bom z namenom podrobnejšega razumevanja stanja podjetja in okolja v specifičnem obdobju predstavil tržno stanje v obdobju 2000–2006. Tržna pozicija podjetja v obdobju 2000–2006 je ključnega pomena za ugotavljanje pozicije in razmer podjetja Iskraemeco na svetovnem trgu. V petem poglavju se bom osredotočil na analizo poslovanja podjetja Iskraemeco v obdobju 2000–2006. Z analizo poslovanja podjetja želim opredeliti posamezne napačne strateške odločitve, ki so pripeljale podjetje do trenutnega stanja. V nadaljevanju poglavja bom predstavil tudi obdobje 2006–2007 – stečaj in odprodaja Iskraemeca – in obdobje po odkupu s strani egiptovske družbe Elsewedy 2008–2012. Z analiziranjem panoge in stanja pred odprodajo in po njej bom poskušal predstaviti in utemeljiti morebitne rešitve v sklopu nadaljnje internacionalizacije in razvoja podjetja na osnovi primera.

V zadnjem poglavju sledijo sklepi in ugotovitve glede na zbrane podatke. Na podlagi teoretičnih okvirov, podanih v prvem delu naloge, in na podlagi empirične analize podjetja in tržno-panožnih razmer v določenem obdobju, bom podal sklepne ugotovitve in predstavil dejavnike, ki so pripeljali do sedanjega stanja podjetja Iskraemeco.

2 TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE

Preko teorij in modelov internacionalizacije bom predstavil pomen mednarodnega poslovanja na podjetje in vpliv, ki ga lahko ima internacionalizacija na uspeh podjetja.

2.1 Teorije mednarodne menjave

2.1.1 Teorija internacionalizacije

»Teorija internacionalizacije opredeljuje, zakaj se podjetje odloči, da bo znotraj nacionalno ali mednarodno razvejanega podjetja tržne, horizontalne transakcije med enakovrednimi neodvisnimi partnerji nadomestil z vertikalnimi. To pomeni, da podjetje z ustanavljanjem lastnih podružnic v tujini raste in s tem rastejo tudi transakcije znotraj takšnega vse večjega in vse bolj tudi mednarodno razvejanega podjetja. Do tega pride, ko so transakcijski stroški previsoki, višji od stroškov poslovanja znotraj podjetja.« (Jaklič in Svetličič 2005, 16)

Podjetje na tak način tudi transformira svoje neoprijemljivo znanje, ki bi bilo lahko v primeru tržnega transferja brezplačno odtujeno v vredno podjetniško premoženje. Otipljivo znanje lahko dobičkonosno prenaša prek trga, neoprijemljivega pa ne, saj bi konkurenti zaradi tržnih pomanjkljivosti lahko brezplačno prišli do specifičnih podjetniških prednosti, v razvoj katerih je lastnik veliko vložil. Ena od takih pomanjkljivosti je javni karakter znanja, ki omogoča hitro imitacijo. Kolikor večje so neoprijemljive prednosti, toliko bolj nujno je, da ima podjetje nadzor nad poslovanjem obratov v tujini, če se želi maksimirati rente iz tega naslova in neposredno internacionalizirati svojo dejavnost. (Jaklič in Svetličič 2005, 16)

Bistvo internacionalizacijske teorije je, da se »firma odloči internacionalizirati trg, kadar so stroški transakcij prek trga zaradi tržnih hib, ki otežujejo pretok blaga in storitev oz. virov med neodvisnimi podjetij, višji kot znotraj podjetja«. (Svetličič 1996, 250)

»Skladno s konceptom internacionalizacijske teorije podjetja rastejo tako, da nadomeščajo nepopolna ali neobstoječa zunanja tržišča z internimi. Da bi podjetje preseгло te probleme

naravnih tržnih pomanjkljivosti, povezanih s cenitvijo znanja ali podobnih neoprijemljivih podjetno-specifičnih prednosti, razvije lastno hierarhično organizacijo za razrešitev alokacijskih ali distribucijskih problemov.« (Rugman v Svetličič 1996, 250).

Ločimo namreč otipljive in neotipljive vrste medfaznih izdelkov ali storitev. Internalizacija otipljivih resursov se izvaja s pomočjo navpične integracije, medtem ko internalizacija neotipljivih tokov znanja vodi v vodoravno integracijo. Tržne transakcije z neotipljivimi viri so posebno drage, zato je spodbuda po njihovi internalizaciji še posebno močna. Internalizacijska teorija TNI v bistvu izhaja iz teorije podjetja. Ta pojasnjuje, zakaj podjetje raste nad velikost majhne, relativno anonimne enote, ki je temelj svobodne konkurence. Enota analize internalizacijske teorije je podjetje, ki ima več obratov. (Svetličič 1996, 250–251)

2.1.2 Eklektična paradigma

Eklektična paradigma ali paradigma OLI

ugotavlja, da mora podjetje, če hoče biti uspešen izvoznik podjetniškega kapitala v tujini, ob upoštevanju, da lahko pride do TNI brez izvoza kapitala, z lokalnim zadolževanjem, najprej razpolagati s podjetniško specifičnimi prednostmi (imeti neki nov proizvod, storitev ali tehnološko rešitev), zatem mora najti za takšno svojo dejavnost v tujini boljšo lokacijo, kot jo ima na voljo doma (ugodnejši zakonski okvirji, nižji stroški dela itd.), in končno mora biti netržni način vstopa na tuji trg (internacionalizacija), v deželo takšnih boljših lokacijskih specifičnih prednosti, najboljši način maksimiranja rente iz tega naslova. Posebne prednosti so le eden izmed potrebnih pogojev za izhodne investicije. Izpolnjena morata biti še oba druga pogoja, boljše razmere na neki tuji lokaciji in internacionalizacija – ustanovitev lastne podružnice za maksimiranje rente iz naslova posebnih podjetniških prednosti. (Dunning 1973 in 1993 v Jaklič in Svetličič 2005, 17)

Dunning (1973, 1988, 1993a) je teorijo poskušal dopolniti s teorijami mednarodne ekonomike, predvsem s poudarkom na teoriji lokacije. Osnovno izhodišče eklektične paradigme so lastniško specifične prednosti, ki jih je mogoče oploditi s pomočjo lokacijskih, internacionalizacija pa je najboljši način za uveljavljanje obojih. Eklektična

paradigma odgovarja predvsem na vprašanja, kateri so temeljni pogoji mednarodne proizvodne dejavnosti, kakšen je njen obseg in vzorec, zakaj se podjetje odloči za mednarodno proizvodnjo, ne pa za alternative, kot so izvoz, licenčna proizvodnja itd., in kje proizvajati. (Svetličič 1996, 266–267)

»Da bi podjetje začelo razmišljati o mednarodni dejavnosti, mora imeti določene prednosti.«
Prednosti razčleni na oprijemljive in neoprijemljive, deli pa med

dve vrsti tržnih pomanjkljivosti (strukturne in endemične ali transakcijske), ki so temelj, da podjetje izbere internalizacijsko pot svojega uveljavljanja. Tretja posebnost je, da vse prednosti poveže še z lokacijskimi prednostmi, ki jih investitorju nudi lastna država, in tistimi v državi, kamor želi vlagati. Da bi prišlo do mednarodne proizvodnje, so potrebne vse tri vrste prednosti: firmske, internalizacijske in lokacijske. Podjetje mora imeti svoje lastniške prednosti. Če bi jih lahko uspešneje uveljavljalo v neki drugi državi, ker bi bila tam proizvodnje cenejša bodisi zaradi cenejših inputov ali boljših institucionalnih pogojev gospodarjenja, se bo odločilo tam proizvajati samo, če je to najboljši način, kako oploditi svoje prednosti, in bi tržni način ne omogočil največjega zaslužka. (Svetličič 1996, 266–268)

Obseg in struktura mednarodne dejavnosti, ki oplaja vrednost v tujini, je po eklektični paradigmi odvisna od treh sklopov prednosti (lastniškospesificičnih, lokacijskih in internacionalizacijskih prednosti – **LaLI** prednosti):

- **Lastniškospesificične prednosti so lahko oprijemljive ali neoprijemljive:**
 - Oprijemljive prednosti: opredmetena firmospesificična tehnologija, naravni viri, kapital in delovna sila.
 - Neoprijemljive prednosti: neopredmeteno znanje, informacije, marketinške sposobnosti, poslovodstvene, organizacijske, in podjetniške sposobnosti nasploh.
- **Lokacijske prednosti, univerzalno dostopne vsem podjetjem, so lahko naravne ali umetne:**
 - Naravne prednosti: razpoložljivost surovin, energije oz. proizvodnih dejavnikov, tržišče, možnost neizkoriščenosti ekonomij obsega, različnost transportnih stroškov.
 - Umetne prednosti: davčne olajšave, razlike v carinskih stopnjah, subvencije za naložbe itd.

- *Internalizacijske prednosti* so prednosti, ki izvirajo iz nižjih stroškov pogajanj, preračunljivosti, negotovosti, povezanih s tržnimi odnosi, nadzora nad uporabo prednosti v izogib zlorabam, izkoriščanja ekonomij obsega (in monopolne moči) ter končno možnosti uporabe transfernih cen.

Eklektična ali LaLI paradigma se ukvarja s podjetij nasploh, ne pa z individualnim podjetjem. Konfiguracija specifičnih prednosti je različna glede na državo, vrsto dejavnosti in značilnosti podjetja. Vendar spremembe v obsegu proizvodnje v tujini niso odvisne od različne konfiguracije specifičnih prednosti, pač pa tudi od različnih strategij, kako te izkoristiti. (Dunning 1994b, 58 v Svetličič 1996, 270).

2.1.3 Teorija mednarodnega poslovanja

Na mednarodno poslovanje podjetij ne vpliva samo trg, ampak tudi okolje, v katerem podjetje deluje, to delovanje se po navadi izvaja v določeni državi. Pri obravnavanju mednarodnega poslovanja je treba upoštevati se zunanji ali državni vidik vpliva in poseganja le te na trgu. »Teorija mednarodnega poslovanja pojasnjuje motnje na trgu, ki jih povzroča vlada s svojim neizogibnim vmešavanjem pri pravilih tržnega odločanja, in odzive podjetij na te motnje.« (Svetličič 1996, 305) Ena osnovnih posebnosti mednarodnega okolja je namreč ta, da gre v tem prostoru že po definiciji za meddržavne odnose. Država opredeljuje:

- »domače poslovno okolje, v katerem delujejo tuja podjetja,
- tuje poslovno okolje, v katerem delujejo domači investitorji in
- mednarodno poslovno okolje, ki ga prek mednarodnih sporazumov in organizacij opredeljujejo države.« (Svetličič 1996, 305)

Grosse in Behram (1992) med drugim navajata, da so prejšnje teorije obravnavale delovanje vlad kot tržno motnjo, ki ne dovoljuje, da bi trg in podjetja avtonomno določali pravila tržnega obnašanja. »Tudi če bi vlade prepustile odločanje trgu, še vedno ne bi bilo svobodnega tržišča, ker vsako podjetje stremi k doseganju monopolne prednosti. Vpletanje države na trgu je zakonito. Trgi bodo ustrezno »moteni«, te motnje pa so predmet razlage teorije mednarodne menjave.« (Grosse, Behram 1992, 96 v Svetličič 1996, 305)

Predmet vsake analize mednarodnega poslovanja mora vključiti odnose (Svetličič 1996):

- »med državami,

- med podjetji (domačimi in tujimi),
- med podjetji in vladami (domačimi in tujimi). «

Teorija mednarodnega poslovanja mora po Grooseju in Behrmanu (1992) pojasniti delitev koristi mednarodnega poslovanja med podjetji in državami. »Pri njunem pristopu gre za eklektičen poskus vzporednega obravnavanja različnih obstoječih teorij in njihovega ustvarjalnega povezovanja pri analizi mednarodnega poslovanja podjetij in delovanja vlad ter njihove medsebojne soodvisnosti.« (Svetličič 1996, 306–307)

2.1.4 Skandinavska šola – model Uppsala

Pri obravnavanju internacionalizacije moramo omeniti tudi predstavnike skandinavske šole, ki zagovarjajo model stopenjske internacionalizacije. Uppsalski stopenjski model (Johanson in Vahlne, 1977, 1990; Johanson in Wiedersheim-Paul, 1975 v Jaklič in Svetličič 2005) predvideva postopno internacionalizacijo na temelju akumulacije izkušenj, učenja ob delu in z uporabo.

Podjetja grejo skozi štiri faze internacionalizacije:

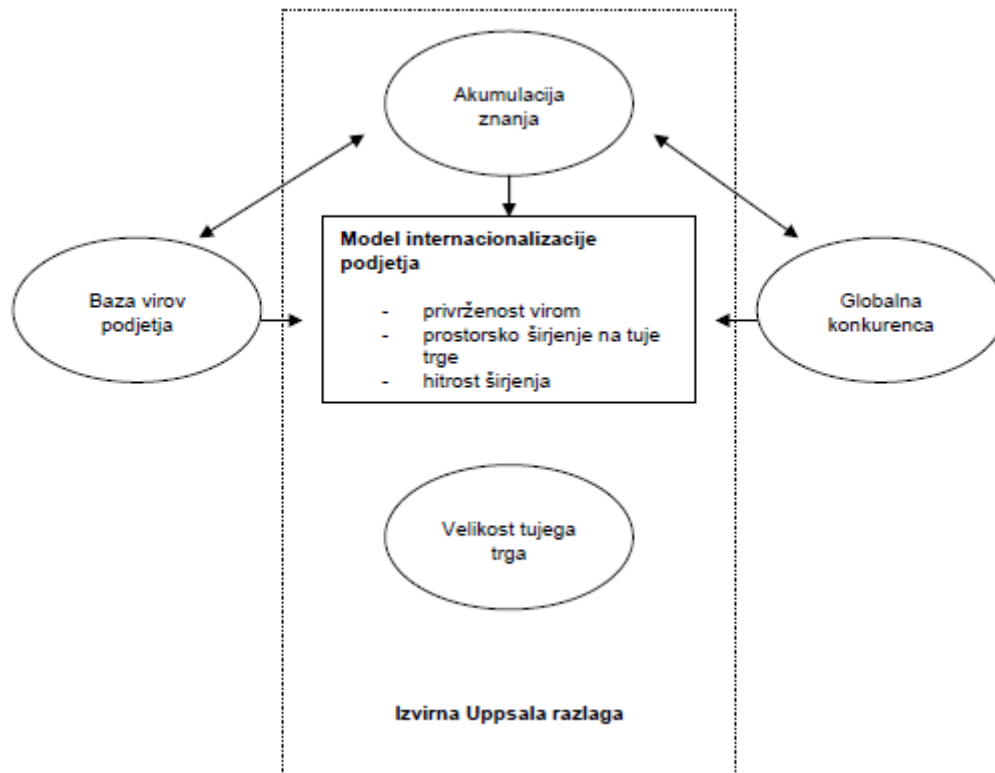
- 1. Predizvozna faza.*
- 2. Izvoz s pomočjo neodvisnega zastopnika.*
- 3. Ustanovitev trgovske podružnice v tujini.*
- 4. Ustanovitev proizvodne podružnice v tujini.*

Uppsalski model predvideva dinamično interakcijo med dvema statičnima vidikoma internacionalizacije (tržno naravnostjo in tržnim znanjem) ter spremembami (trenutno poslovno aktivnostjo, odločitvami o pripadnosti). Loči med objektivnim in eksperimentalnim znanjem. Pomembnejše so izkušnje, ki jih ni mogoče prenašati. Te prinašajo majhne spremembe obnašanja posameznika in jih od njega ni mogoče ločiti. (Jaklič in Svetličič 2005, 24)

Proces internacionalizacije ali širjenja na tuje trge je v modelu opisan kot postopen proces učenja, v katerem podjetje povečuje znanje do teh trgov. Podjetje zato najprej vstopi na sorodne trge, ki so podobni domačemu, kasneje pa razvije višje oblike internacionalizacije. Slika 2.1 predstavlja model internacionalizacije. Osnovne

spremenljivke, ki sestavljajo model internacionalizacije podjetja, so tesno povezane in odvisne od velikosti tujega trga, na katerega podjetje širi svoje poslovanje, in od akumuliranega znanja. Danes je znanje zelo pomembna determinanta modela internacionalizacije podjetja, vendar pa se zdaleč ni edina. (Blomstermo, Sharma 2003, 39)

Slika 2.1: Uppsalski model internacionalizacije



Vir: Blomstermo, Sharma (2003, 39).

Po izvirnem Uppsalskem modelu internacionalizacije ima znanje sledeče lastnosti:

- **Odvisno od ciljnega trga:** Potrebno je specifično znanje o načinu poslovanja v tuji, ciljni državi, zaradi medsebojnih tržnih razlik. Pridobljeno znanje na enem trgu je le delno uporabno na drugem trgu.
- **Na izkušnjah temelječe znanje:** Pridobivanje znanja poteka po sistemu aktivnega učenja ob delu iz tekočih poslovnih aktivnosti v tujini.
- **Posameznik kot nosilec specifičnega znanja:** Specifično znanje o trgih je pridobljeno skozi posebne izkušnje, skozi delo. Posameznik predstavlja človeški neoprijemljiv kapital podjetja.

- **Prenos znanja med zaposlenimi:** Zaradi načina pridobitve znanja (praktično delo) je prenos znanja težko izvedljiv.
- **Vpletenost podjetja v mednarodne tokove se simetrično povečuje s pridobivanjem novih znanj.**

Zmanjševanje kulturnih razlik podjetju omogoča postopen prehod od faze izvoznika proizvodov do višjih stopenj internacionalizacije. (Blomstermo, Sharma 2003, 38–40).

Vzporedno z internacionalizacijo se v celotni organizaciji nabirajo izkušnje in znanje o mednarodnem delovanju, ki se institucionalizirajo v procesu odločanja ter organizacijski kulturi. Vzporedno s krepitvijo procesa se zmanjšujejo tveganja in stroški v bližnjih, kulturno podobnih državah in preprostejših oblikah (izvoz, pogodbeno sodelovanje in šele na koncu kapitalsko). Začetni izvoz se tako postopoma dopolnjuje z zahtevnejšimi oblikami vstopa na tuje trge. Najprej se internacionalizira trgovinska dejavnost (ustanavljanje trgovskih podružnic v tujini), šele mnogo pozneje se začne v tujini proizvajati. Ta model tako predvideva inkrementa no internacionalizacijo, »poglabljanje sodelovanja«, tako kot podjetja sledijo vlečnim dejavnikom (nižji stroški, trg) ter kot jih v tujino potiskajo lastne sposobnosti. (Jaklič in Svetličič 2005, 24)

Večina podjetij internacionalizira svojo dejavnost po določenem vzorcu, vendar to nikakor ni edini način. Podjetja postopoma v svoje delovanje prevzamejo, integrirajo in uporabljajo znanja o tujih trgih in dejavnostih. Lahko pride tudi do preskakovanje posameznih faz, saj, kot rečeno, proces ni vedno linearen. Zaradi liberalizacije poslovanja na svetovnem trgu se podjetja odločajo za mednarodno poslovanje mnogo prej kot nekdanj. To je pa lahko stroškovno drago za podjetje, saj se pri tem lahko zaradi preneglih odločitev storijo velike in drage napake. (Svetličič 1996, 294)

2.2 Stopenjski modeli internacionalizacije

2.2.1 Teorija življenjskega ciklusa proizvoda po Vernonu

Bistvo originalne teorije življenjskega cikla proizvoda je:

1. *Proizvodnja izdelkov gre skozi 3 faze; fazo novega izdelka, fazo dozorevanja izdelka in fazo standardiziranega proizvoda.*
2. *Center proizvodnje izdelkov se postopoma seli iz najbolj razvitih držav v najmanj razvite.*
3. *S tem se spremenijo tokovi in vzorec mednarodne menjave.*

Na strani ponudbe je nova tehnologija, ki daje inovatorski državi začetno prednost, ta pa postopoma kopni, ko pričnejo pridobivati pomen stroškovni dejavniki. Manj razvite države pričnejo pridobivati primerjalno prednost zaradi cenejše delovne sile. Primerjalne prednosti se tako selijo iz razvitih v manj razvite države. Mednarodno menjavo poganjajo razlike v razpolaganju s tehnologijo, ki se s časom spreminja. (Svetličič 1996, 206)

Slika 2.2: Vernonov življenjski cikel proizvoda



Vir: Potočnik (2010, 14).

Proizvod gre med svojim življenjskim ciklusom čez določene faze. Te faze so v različnih časovnih obdobjih tržno in tehnološko pogojene, odražajo pa se v spremembah nivoja stroškov, profitabilnosti in deleža na trgu. Vernon (v Svetličič 1996, 207) opredeljuje štiri faze proizvodnega procesa:

1. *V fazi novega proizvoda je izdelek nestandardiziran, opredeljujejo ga visoki proizvodni stroški zaradi visoko izobražene delovne sile in nizka cenovna elastičnost proizvoda. Inovator je v tej fazi monopolist in uživa vse prednosti monopolne moči.*

2. *Postopno se začne proizvod širiti na druge trge, prične se faza širjenja novega proizvoda, v tej fazi se začne tudi njegov izvoz. Odzivnost na potrošnikove zahteve je manjša, izvozni stroški pričnejo rasti.*
3. *V fazi dozorevanja proizvoda povpraševanje po izdelku začne rasti tudi v drugih državah. Povpraševanje postane cenovno elastično, konkurenca se krepi. Zaradi ekonomij obsega se zmanjšujejo proizvodni stroški, večja se trg za te izdelke, kar pripomore k temu, da se primerjalne prednosti selijo v tiste države, ki imajo cenejšo delovno silo. Investitor se znajde pred odločitvijo, ali izgubiti tržni delež zaradi cenejših tujih proizvajalcev ali investirati v tujino, kjer so proizvodni stroški še vedno nižji, in tako izkoristiti tuje primerjalne prednosti.*
4. *V fazi standardiziranega proizvoda postane tehnologija lažje dosegljiva, saj lahko tehnološko napredna podjetja posnemajo ali prilagodijo izdelek. Proizvajalka postane tista država, ki ima najcenejšo nekvalificirano delovno silo, saj proizvod ne zahteva hitre in tesne komunikacije med proizvajalci in porabniki, izdatki za R & R so relativno majhni. Dobički se manjšajo, konkurenca pa postane zelo ostra. Starost tehnologije in proizvodni stroški postanejo odločilna determinanta lokacije proizvodnje.*

»Vernon ob pomenu faznega pristopa k razvoju cikla življenjskega proizvoda, izhajajoč iz lokacijske teorije, poudarja še, da se proizvodnja izdelkov postopoma seli iz najrazvitejših v najmanj razvite države, s tem pa se spreminjajo vzorci in tokovi mednarodne menjave.«
(Svetličič 1996, 207)

3 INTERNACIONALIZACIJA

Uspešno podjetje mora biti pripravljeno na prilagajanje hitrim spremembam in spreminjajočim se tržnim razmeram. Internacionalizacija naj bi bila postopen proces rasti podjetja na tujih trgih s pomočjo neposrednih naložb v tujini. Razlikuje se po podjetjih, po sektorjih, po oblikah in po državah. Internacionalizacija podjetja je cilj, h kateremu stremi vsako razvijajoče se podjetje, če želi doseči napredek in razvoj ter če se želi obdržati v konkurenčnem okolju hitro rastočih podjetij. Podjetje lahko na ta način dosega hitro rast, ki je bistvenega pomena za njegovo preživetje in dodatni razvoj. S pomočjo mednarodnega poslovanja lahko podjetje preseže tržne pomanjkljivosti domačega trga in tako postane konkurenčna, hitro rastoča družba z zdravim poslovnim razmišljanjem. (Dubrovski 2000, 44)

Podjetja iz majhnih držav morajo biti bolj internacionalizirana in morajo imeti bolj razširjeno mednarodno mrežo svojih podjetij, da lahko učinkovito nadomestijo manjše možnosti rasti in ustvarjanja dobičkov na domačem trgu. Internacionalizacijo potiskajo domači dejavniki, specializacijo pa dejavniki mednarodnega okolja, ki ustvarjajo za to določene predpogoje. Internacionalizacija je odvisna od:

- *obsega neoprijemljivih prednosti,*
- *strukture trga,*
- *domačih potisnih dejavnikov,*
- *mednarodnih oz. tujih dejavnikov. (Jaklič, 2001)*

Pri razlagi pojma internacionalizacija moramo biti pozorni, da ga ne enačimo ali zamenjujemo s pojmom globalizacija. Po Svetličiču (1996, 71–72) se

internationalizacija pogosto uporablja kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, pri globalizaciji pa gre tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti. Pri globalizaciji je tako glede na obseg kot glede na vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja, predvsem na kvalitetni ravni, medtem ko gre internacionalizacijo razumeti bolj kot količinsko širjenje mednarodnega poslovanja.

»Vhodna (priliv TNI iz tujine) in izhodna (odliv TNI v tujino) internacionalizacijska dejavnost podjetij postajata vedno pomembnejši determinanti konkurenčnosti.« (Svetličič, Rojec, Trtnik 1999, 3) »Višja stopnja internacionalizacije vodi podjetje v hitrejšo rast, in sicer zaradi izkoriščanja ekonomij obsega ter tujih oprijemljivih in neoprijemljivih virov, ki omogočajo nadaljnjo mednarodno širitev ob ustrezni razpršitvi poslovnih tveganj.« (Svetličič 1996, 83).

3.1 Proces internacionalizacije

Internationalizacija je večrazsežnostni proces in je sestavljena iz več posameznih komponent. Podjetje v stremenu po višjih oblikah internacionalizacije v mednarodnem prostoru sledi različnim razvojnim fazam. Za prehod iz lokalnega malega podjetje v mednarodno podjetje mora podjetje slediti najpomembnejšim delom strategije internacionalizacije:

- *Strategija izbora trgov (na katere trge vstopiti – kam?).*
- *Strategija vstopa (na kakšen način vstopiti – kako?).*
- *Strategija proizvoda oz. storitev (s kakšnimi proizvodi oz. storitvami – kaj?).*

Idealnih strategij vstopa ni. Različna podjetja lahko za iste trge izberejo različne strategije vstopa oz. lahko eno podjetje izbere isto strategijo za različne trge. Vsaka od strategij se v procesu internacionalizacije postopno razvija. Na učinkovit razvoj internacionalizacije vplivajo tudi organizacijski elementi podjetja (organizacijska struktura, finance, kadri). (Ruzzier 2002, 6).

Podjetja gredo v procesu internacionalizacije skozi podobne faze mednarodne ekspanzije, pri čemer je razviden internacionalizacijski model s številnimi razvojnimi fazami. Predpostavka tega modela je, da lahko podjetja le postopoma pridobivajo na večanju prednosti za samo podjetje, izkušnjah ter ostalih potrebnih virih. Za mednarodno razširitev podjetja je potreben določen čas, kar kaže na kratkoročnost začetnih ciljev internacionalizacije. Zelo pomembna dejavnika sta nizka tveganost vstopa ter nizka investicijska variabilnost. Ko je podjetje prepričano o nujnosti internacionalizacije ter o lastnih sposobnostih za izvršitev samega procesa, v ospredje

stopi dolgoročni plan ekspanzije na tuje. Več izkušenj v mednarodnem prostoru in več rastočega prihodka omogočata podjetju višjo zastopanost in večjo uporabo oblik vstopa ter proizvodnje na tujih trgih. (Jepma 1996, 15–18)

Kritiki internacionalizacijskega modela poudarjajo, da podjetja včasih ravnaajo popolnoma drugače in da predpostavka modela, po kateri gredo vsa podjetja nujno skozi vse faze, pogosto ni v skladu z realnostjo. Model naj bi tako prikazal le možne faze razvoja, saj nekatera podjetja določene faze preskočijo ter se ob domači proizvodnji istočasno posvetijo tudi tujemu poslovanju, kar jim omogoča časovni in stroškovni prihranek, medtem ko se lahko druga preusmerijo od lokalne proizvodnje k izvozu, nekatera pa glede na faze v razvoju celo »nazadujejo«. Preskok določenih faz je lahko odraz več razlogov, npr. agresivnega menedžmenta, pritiskov mednarodne konkurence itd. V tem primeru je internacionalizacija revolucionarna in ne evolucijska oz. se ne odvija postopoma, ampak je planirana agresivno. (Jepma 1996, 19)

3.2 Načini internacionalizacije

3.2.1 Izvoz

»Izvoz je prva faza vključevanja malih in srednje velikih podjetij v mednarodno poslovanje. Izvoz zahteva minimalno podjetniško tveganje, nizko stopnjo resursov in je pogosto prvi korak podjetja na poti v mednarodno poslovanje.« (Ruzzier 2005, 33) »Uvoz in neposredni izvoz sta načina internacionalizacije z najmanjšim tveganjem in koriščenjem resursov. Izvoz je tudi najpogostejši model internacionalizacije, ki se ga poslužujejo slovenska podjetja.« (Ruzzier 2005, 132)

3.2.2 Neposredne naložbe v tujino

Neposredne naložbe v tujino kot najvišje oblike mednarodnih transakcij so povezane z najvišjim tveganjem. Praviloma se začenjajo šele potem, ko podjetje oceni, da je v

konkretni državi dovolj visoka stopnja stabilnosti, varnosti in zakonodajne sprejemljivosti. Dotok tujih naložb v državo je tako odsev politične in gospodarske varnosti, seveda poleg drugih dejavnikov, ki obetajo donosnost naložbe. Šele z dotokom tujega kapitala kot razvojnega dejavnika lahko v konkretni državi pričakujemo pospešeno gospodarsko rast, v najboljšem primeru pa tudi splošen razvoj in družbeni napredek. (Kenda 2001, 243)

3.2.3 Neposredne tuje investicije in portfolio investicije

Kot neposredno tujo investicijo razumemo lastništvo in nadzor nad nekim opredmetenim premoženjem v tujini, pri portfolio investiciji pa gre predvsem za nakup vrednostnih papirjev. V prvem primeru gre za aktivno udeležbo podjetja pri dejavnosti podjetja v tujini, v drugem pa za pasivno udeležbo, saj gre predvsem za pričakovanja kapitalskih donosov in dividend. (Kenda 2001, 204)

»Pri tujih neposrednih investicijah kot tudi pri portofolio investicijah vlaganja v tujini investitor pridobi lastništvo nad podjetjem ali nad določenim delom podjetja. Pri neposrednih investicijah gre lahko za ustanovitev novega podjetja, za prevzem že obstoječega podjetja ali za razširitev že obstoječega podjetja.« (Rojec 1994, 25–27)

3.3 Motivi za internacionalizacijo

Glavni motiv za internacionalizacijo podjetij je povečanje donosnosti podjetja. Avtorji navajajo še dodatne motive za internacionalizacijo, ko jih lahko delimo na notranje in zunanje. Notranji motivi predstavljajo določene primerjalne prednosti znotraj podjetja (prisotnost izvozno usmerjenih podjetnikov, dosegljive proizvodne kapacitete in sposobnosti, ki so podjetju unikatne, itd.). Med zunanje motive uvrščamo od podjetja neodvisne prednosti, tržne prednosti (zakonodaja drugih držav, dostop do informacij na tujih trgih, možnost rasti, izvozna promocija itd.). Motivi za internacionalizacijo se med podjetji razlikujejo tudi glede na velikosti podjetja, izvozno-uvožno naravnost, njegovo korporativno kulturo različne stopnje vključenosti podjetja v mednarodne mreže. (Ruzzier 2005, 34–36)

Dunning (1993, 56–63) razlikuje štiri glavne skupine razlogov, ki služijo kot osnova za odločanje vrste TNI:

1. »Iskanje virov (»resource seeking«).
2. Iskanje trgov (»market seeking«).
3. Povečanje učinkovitosti (»efficiency seeking«).
4. Strateški razlogi (»strategic asset seeking«).

Skupine motivov so oblikovane glede na zgodovinski razvoj, prav tako pa si pogosto sledijo v razvoju posameznega podjetja, ki se postopoma širi prek nacionalnih meja. Motivi za mednarodno proizvodnjo se spreminjajo z izkušnjami in razvitostjo (rastjo in razvojem) podjetja. (Jaklič in Svetličič 2005, 79–80)

Na splošno se podjetja za investicije v tujino odločajo predvsem zato, da bi zavarovala ali si zagotovila dodatna tržišča (tržno usmerjene TNI), si zagotovila ali razširila dostop do virov (TNI, ki iščejo vire), da bi optimizirala svoje globalne vire in sposobnosti s pomočjo izkoriščanja različnih virov in z izvajanjem integrirane proizvodnje in trženja (TNI s ciljem dviga učinkovitosti), in nazadnje, da bi okrepila ali dopolnila svoje strateške prednosti s prednostmi drugih podjetij v tujini (strateško naravnane TNI).

Temeljni sta dve vrsti dejavnikov, ki narekujejo izhodno internacionalizacijo. Najprej vlečni dejavniki iz okolja, nato pa potisni dejavniki znotraj podjetja samega. Med vlečnimi dejavniki iz okolja je treba najprej izpostaviti vse, kar je povezano z globalizacijo in spremembami, ki jih ta povzroča. Veliki premiki na svetovnem trgu, spreminjanje primerjalnih prednosti zaradi vse intenzivnejših MEO in vključevanje vse več držav/podjetij v mednarodno menjavo (globalizacija) vlečejo podjetja v internacionalizacijo. Med potisnimi, firmskimi razlogi pa gre za splet akumuliranih znanj in spretnosti, ki so prvi pogoj, da lahko začne podjetje izkoriščati te zunanje vlečne dejavnike, če za to razpolaga z ustreznimi viri. Očitno gre torej za prepletanje enih in drugih, ki le v svojem celostnem delovanju privedejo do izhodne internacionalizacije. (Jaklič in Svetličič 2005, 117–118)

4 TRŽNO STANJE V OBDOBJU 1998–2008

4.1 Analiza panoge

Na trgu merilne opreme za merjenje električne energije se v zadnjih letih dogajajo velike spremembe, ki so pogojene tako s procesi liberalizacije trgov električne energije, kakor tudi s pospešenim uvajanjem novih tehnologij. Energija postaja čedalje redkejša dobrina, medtem ko se cena komunikacijskih storitev stalno znižuje. Energetska podjetja so zato tudi pod pritiskom novih zakonodajnih usmeritev, ki se uvajajo predvsem v razvitih državah, primorana iskati rešitve za čim bolj učinkovito izrabo energije. (ABS Energy Research 2007, 22)

Panoga odčitavanja električne energije je v obdobju temeljnih sprememb, ki s seboj prinašajo številne priložnosti, prav tako pa tudi izzive, tako za same dobavitelje elektronskih števec, kot tudi za distribucije, ki so končni uporabniki. V začetni fazi razvoja, ki je trajala več let, večji del tudi v odsotnosti digitalne tehnologije, so trg proizvajalcev števec sestavljali dobavitelji, ki so v večini proizvajali za lokalne distribucije, v državni lasti, in jim dobavljali elektromehanske števece, katerih osnovni značilnosti sta bili stabilnost in hkrati precej omejena osnovna funkcionalnost.

Zadnje obdobje pa sta posebej zaznamovali dve večji spremembi, in sicer globalizacija, ki je združila in združuje svetovno gospodarstvo v eno celoto, ter razvoj informacijske tehnologije. Oboje je občutno spremenilo tudi dogajanje na področju industrije elektronskih števec. Nekateri državni distribucije so šle skozi postopek privatizacij in posledično obstaja danes na nekaterih trgih več distribucij, ki si med sabo konkurirajo. Prav tako se danes bolj kot kdaj koli prej povečujeta tempo in intenzivnost zблиževanja med informacijsko tehnologijo in tehnologijo odčitavanja, večja pa je s tem tudi vključenost ostalih deležnikov. Elektronski števec se je tako počasi, vendar z gotovostjo, pričel razvijati iz elektromehanskega proizvoda v samostojni elektronski števec ali še naprej v števec, ki omogoča komunikacijo v eni smeri, tj. AMR, in ki dovoljuje osnovno avtomatizirano odčitavanje, ali še naprej, v elektronski števec, ki zna komunicirati v dveh smereh in je osnovan na novejših komunikacijskih omrežjih, AMI oz. AMM, kar omogoča dodatne funkcionalnosti, kot so: daljinsko

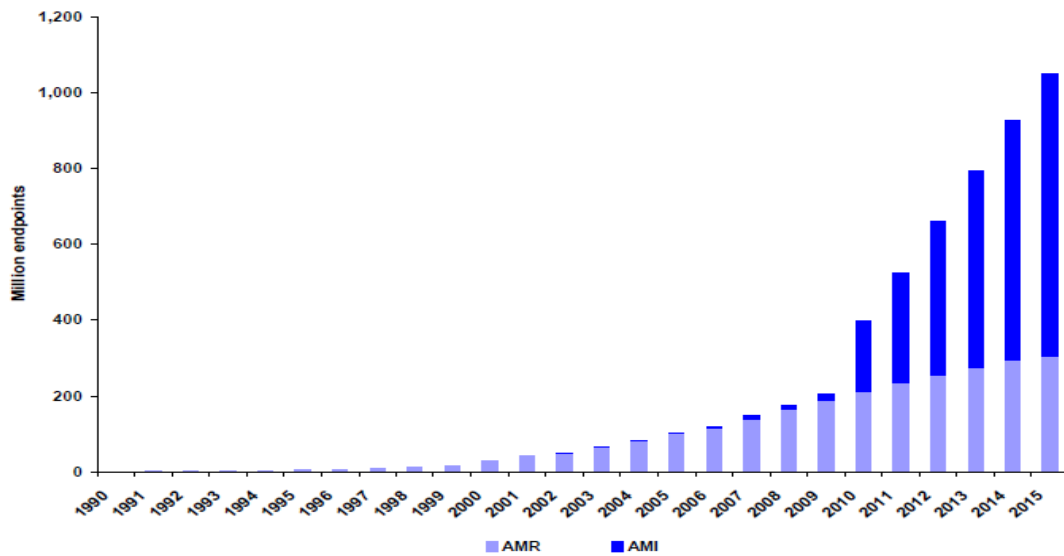
vklapljanje, napredne zaznave poskusov kraje, izdelava profilov različnih potrošnikov in podobno. Kombinacija vseh teh novih dejavnikov s strani tako povpraševanja kot tudi ponudbe v povezavi z novimi zahtevami iz zakonodaje je pripeljalo do dejstva, da bo v Evropski uniji do leta 2020 zamenjanih 80 odstotkov vseh merilnih mest, kar je ključnega pomena za nastop nove faze na področju merjenja električne energije, ki jo pogosto imenujemo pametna mreža («Smart Grid»). (Iskraemeco 2012, 13)

V letu 2008 je bilo na svetu inštaliranih 1.698 milijonov števecv električne energije različnih tehnologij. V letu 2008 je bilo v svetovnem merilu povpraševanja po 129 milijonih števecv. Po predvidevanjih iz leta 2009 naj bi se to število v naslednjih letih ob povprečni 8,1-odstotni letni stopnji rasti povečalo na 176 milijonov v letu 2012. Tržna vrednost naj bi se hitreje povečala, glede na dražje, tehnološko bolj napredne števecve, z 3,4 mld EUR v letu 2008 na 6,6 mld EUR v letu 2012, upoštevajoč 18-odstotno letno rast. 61-odstotno povpraševanje po števcih naj bi po napovedih prišlo iz Azije, od tega 40 odstotkov samo s Kitajske.

Najvišja regionalna rast naj bi bilo v povprečju 15,6-odstotna v Evropi, predvsem zahodni, sledila naj bi ji Azija z 8,7 odstotki. Razlog za tako neverjeten vzpon so predvsem odločitve vlad in dobaviteljev za intenzivne investicije v napredno merjenje («advanced metering»). Gre za pospešitev brez precedensov v konverziji iz elektromehanskih-indukcijskih do enosmernih elektronskih oz. števecv AMR-AMM.

V Evropi povpraševanje po elektromehanskih-indukcijskih števcih sledi padajočemu trendu, iz 29 odstotkov vseh prodanih števecv v letu 2006 na 3 odstotke vseh prodanih števecv v letu 2012, v Aziji naj bi bil podoben trend z 42 odstotkov na 9 odstotkov. Zahteva po enosmernih elektronskih števcih naj bi po predvidevanjih v istem obdobju v Evropi padla s 53 odstotkov na 11 odstotkov, v Aziji pa za z 48 odstotkov na 22 odstotkov. V nasprotju naj bi povpraševanje po števcih AMR-AMM za gospodinjstva poraslo z 20 na 79 odstotkov v Evropi in z 0 na 55 odstotkov v Aziji (predvsem v štirih državah: Kitajska, Koreja, Japonska in Tajvan) do leta 2012. (ABS Energy Research 2009, 14–18)

Graf 4.1: Predvidena vgradnja števecv AMR-AMM na globalni ravni do leta 2015



Vir: ABS Energy Research (2009, 26).

4.1.1 Predstavitev proizvoda

Znotraj panoge merilne opreme za merjenje električne energije obstajata predvsem dve tipologiji števecv: elektromehanski – indukcijski in elektronski, elektronski se delijo še na števecv AMR in števecv AMM oz. AMI.

Elektromehanski ali indukcijski števeci so klasični števeci za merjenje porabe električne energije, imajo enosmerno komunikacijo, podatke se odčituje ročno in omogočajo le osnovne informacije o porabi elektrike.

Elektronski števeci:

- Števec AMR za merjenje porabe električne energije omogoča enosmerno komunikacijo in dovoljuje osnovno avtomatizirano odčitavanje.
- Števec AMR-AMM za merjenje porabe električne energije omogoča dobaviteljem električne energije neposredno povezavo z uporabniki. Števec kontinuirano meri in beleži porabo električne energije posameznih gospodinjstev ter omogoča branje podatkov o porabi na daljavo. Komunikacija je dvosmerna, podatki se odčitujejo elektronsko in zagotavljajo dodatne funkcije, kot so: daljinsko odklapanje, napredne zaznave poskusov kraje, izdelava profilov različnih porabnikov in podobno. (ABS Energy Research 2009, 24)

Prehod od elektromehanskih – indukcijskih števecov na zgodnje elektronske števec in števec AMR-AMM v sklopu t. i. pametne mreže (»smart grid«) zahteva od proizvajalcev merilnih naprav ne samo dobavo števca, ampak celotni sklop storitev (inštalacije, monitoring in storitve vzdrževanja sistema). To pa posledično zahteva dodatne investicije v informacijsko tehnologijo, višje kapitalske investicije v razvoj in v ustanavljanje servisne mreže, kar predstavlja nemalo problemov za manjše in srednje akterje v panogi, med katere spada tudi podjetje Iskraemeco. (Iskraemeco 2011, 13)

Večja pa tudi manjša podjetja v panogi se odločajo za prevzeme ali združevanja, da bi si zagotovila dodatne zahtevane veščine in tehnologijo in da bi si s konsolidacijo omogočila tudi trdnejšo finančno in tržno pozicijo napram kupcem in dobaviteljem. (Netscribers 2009, 14)

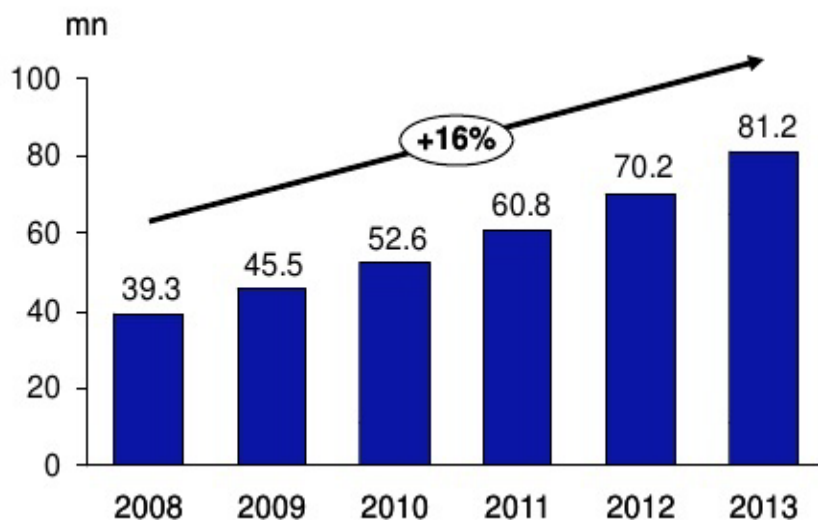
4.1.2 Evropa

Energetski sektor Evropske unije je podvržen največjemu preoblikovanju v svoji zgodovini. Današnji trg se bistveno razlikuje od svoje osnove izpred 20 let zaradi sprememb, ki so jih povzročili predvsem trije ključni mejniki (Euelectric 2012, 15):

- **V devetdesetih letih 20. stoletja:** liberalizacija in privatizacija trgov sta ustvarili nov model dobave električne energije.
- **Začetek prvega desetletja 21. stoletja:** načrt za zmanjševanje emisij toplogrednih plinov.
- **Konec prvega desetletja 21. stoletja:** obveza za povečanje produktivnosti virov.

Sklop teh sprememb v evropskem energetske sektorju je pripomogel tudi k spremembam v panogi števecov za merjenje električne energije. T. i. pametno merjenje (»smart metering«) je bilo identificirano kot zelo pomemben dejavnik v implementaciji politik Evropske unije na področju energetske učinkovitosti, obnovljivih virov energije in zanesljivost oskrbe. Z direktivo o merjenju (»metering directive« – Directive 2004/22/EC) so se poenostavili predpisi, s čimer je bilo omogočeno, da so električni, plinski in vodni števeci, odobreni v eni državi članici, avtomatično odobreni v vseh državah članicah, direktiva o energetskih storitvah (»energy services directive« – Directive 2006/32/EC) pa od držav članic zahteva, da razvijejo načrte za doseg ciljev za varčevanje z energijo od končnega uporabnika, in priznava pomen elektronskemu merjenju. (Netscribers 2009, 11)

Graf 4.2: Inštalirani števeci AMR-AMM v Evropi za obdobje 2008–2013



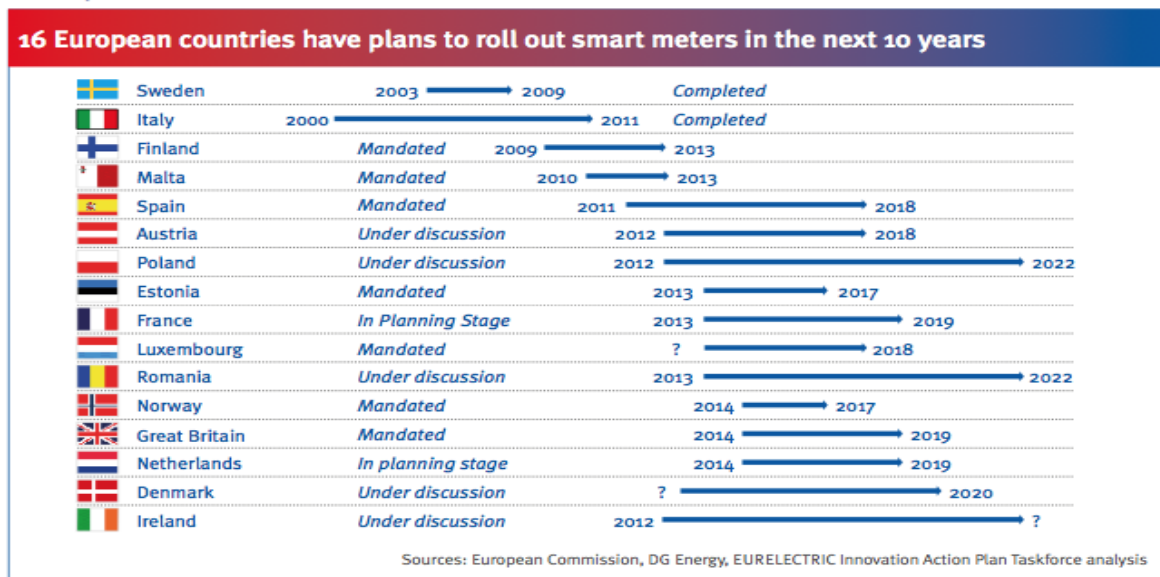
Vir: Netscribers (2009).

Graf 4.2 ponazarja število inštaliranih števcov od leta 2008 do leta 2013. Ocena je, da se bo panoga razvijala z 16-odstotno letno mero rasti. Po napovedih naj bi število vgrajenih pametnih števcov za izmero električne energije do leta 2013 doseglo 81,2 mio števcov. Ta porast izhaja predvsem iz tretje direktive o elektriki (Directive 2009/72/EC), po kateri morajo vse članice do leta 2020 vsaj 80 odstotkov odjemalcev opremiti s sistemi za pametno merjenje energije, povsod tam, kjer so takšni sistemi opravili preizkus stroškov in koristi. Merjenju porabe elektrike s pametnimi števci sledi merjenje porabe plina in v manjši meri vode. (Euelectric 2012, 21-22)

Kot je razvidno s Slike 4.1, sta v Evropski uniji le Italija in Švedska do leta 2012 končali proces implementacije, medtem ko so druge države članice še v različnih fazah prilagoditve. Evropska unija je sprejela tudi ukrepe za razvoj t. i. pametnega omrežja (»smart grid«). Za razliko od pametnih števcov ostajajo tehnologije pametnega omrežja še v veliki meri na razvojni in demonstrativni ravni. (Euelectric 2012)

Slika 4.1: Načrt implementacije pametnih števec v Evropi v obdobju 2000–2020

FIGURE 9



Vir: Evropska komisija, DG Energy, Eurelectric (2012).

4.2 Predstavitev konkurence

V zadnjih letih lahko opazimo veliko združitev med proizvajalci merilnih naprav, kar je bilo značilno tudi v številnih drugih industrijskih panogah. Združitve so se začele sprva kot odgovor na prevelike proizvodne kapacitete (»overcapacity«) proizvajalcev merilnih naprav in kot potreba po klestenju stroškov dela in materiala. Kasneje so se tudi razvile v priložnost, ki jih ponujajo optimizacija proizvodnje, delitev stroškov razvoja in nove tehnologije. Nove tehnologije ne predstavljajo le tehnično izboljšanih merilnih števec, ampak bolj napreden celovit sistem, v katerem ti števeci delujejo. V poznih letih prvega desetletja 21. stoletja je industrija v sklopu različnih odločitev vlade in t. i. ponudnikov storitev (utilities) dobila možnost za pomik na naslednjo raven merjenja energije in naprednih merilnih sistemov.

V zadnjih sto letih je panogo merilne opreme obvladovalo ducat večjih proizvajalcev, ki so proizvajali »klasične« tehnološko definirane proizvode, temelječe na osnovni tehnologiji iz zgodnjih let 19. stoletja. Globalni trg obvladujejo tri multinacionalke: Landis+Gyr, ItronActaris in Elster, ki so nastale v zadnjih letih s prevzemi in združitvami na trgu. Landis+Gyr in Elster sta bili v zadnjih letih prevzeti s strani večjih korporacij. (ABS Energy Research 2009, 44)

Landis+Gyr

Podjetje je bilo ustanovljeno v Švici leta 1896 in je imelo leta 2007 konsolidiran promet v višini 913,20 mio EUR, predvsem iz postavk merilnih naprav in sistemov. Leta 1998 je bilo podjetje prevzeto s strani Siemens, ki ga je leta 2002 prodal venture capital firmi KKR. Leta 2004 ga je kupilo skupina Bayard Capital iz Avstralije, ki je v istem letu začela dodatno konsolidacijo s prevzemom podjetja Ampy+Email iz Avstralije in v naslednjem letu z nakupom podjetja Hunt Technologies, ameriškega proizvajalca elektronskih števecv AMR. V letu 2006 je sledil še prevzem podjetja finskega podjetja Enermet, vodilnega ponudnika tehnologije AMR in AMI v Skandinaviji z 10-odstotnim deležem na evropskem trgu. Cellnet, ponudnik naprednih merilnih in komunikacijskih rešitev, je bil prevzet leta 2007. (ABS Energy Research 2009, 44) Podjetje je leta 2011 prevzel koncern Toshiba Corporation za 2,3 milijard USD.

ItronActaris

Podjetje Actaris je bilo ustanovljeno v Franciji kot Compagnie de Computers leta 1872 ItronActaris, in sicer za proizvodnjo števecv za merjenje plina. V letu 2008 je imelo konsolidiran promet v višini 1,910 mio EUR. Leta 1970 je podjetje prevzel Schlumberger, ki je naslednjih letih prevzel večje število manjših proizvajalcev merilnih naprav, med njimi tudi AEG leta 1995. Leta 2001 je iz proizvodnje merilnih naprav nastalo avtonomno podjetje Actaris. Podjetje je leta 2007 prevzelo ameriško podjetje Itron. Itronova dominantna pozicija v proizvodnji števecv AMI/AMR v Združenih državah Amerike in Actarisova močna globalna pozicija kot proizvajalca merilnih naprav sta ustvarila drugega največjega akterja v panogi.

Elster group

Podjetje Elster je bilo ustanovljeno v Berlinu leta 1848. Skupno je bilo v letu 2006 po prometu podjetje Elster največje s konsolidiranimi prihodki v višini 1.400 mio EUR. V količinski proizvodnji števecv za merjenje električne energije pa skupina zaseda tretje mesto za skupinama Landis+Gyr in ItronActaris. Elster ima najbolj kompleksno genealogijo med vsemi tremi skupinami. Nastalo je iz združitve nekaterih izmed najstarejših proizvajalcev merilne opreme. Leta 1985 je podjetje Ruhrgas prevzelo Elster Gas Metering in konkurenčno podjetje AMCO leta 1998. Leta 2002 je Ruhrgas prevzel še podjetje ABB Electrical and Water Metering, iz katerega je nastalo podjetje Ruhrgas Industries. Slednje je bilo leta 2003

prodano investicijskemu skladu CVC Capital in nastala je skupina Elster. Leta 2000 je bilo z namenom širitve lastne AMI zmogljivosti na področjih meritve omrežij plina in vode prevzeto še francosko podjetje Coronis System. (ABS Energy Research 2009, 45)

Panoga se je v zadnjih letih tako razdelila na dva tipa proizvajalcev: velika podjetja, ki lahko ponudijo celotne rešitve za učinkovito merjenje in upravljanje energije, in manjše proizvajalce števecov. Večji kupci se poslužujejo pretežno večjih skupin, ker potrebujejo več kot samo nakup števca, saj projekti zahtevajo visok nivo finančne podpore s strani izvajalcev projekta. Manjši proizvajalci delujejo in prodajajo na trgu, vendar na manjšem – regionalnem ali zelo specializiranem nivoju. Večkrat so tarča prevzemov s strani večjih proizvajalcev, tudi sami pa stremijo po vzponu na trgu bodisi kot del konzorcija podjetij ali pa kot neodvisni akterji.

Med manjšimi regionalnimi proizvajalci se povzpenjajo novi akterji. Ta podjetja so dominantna v lastnih državah in zelo razširjena na določeni regionalni ravni. Imajo predvsem dve pomembni lastnosti: željo po uspehu – ambicioznost in izhajajo iz malih ali srednjih trgov. Na večjih trgih so prisotna tudi lokalna velika podjetja: General Electric v ZDA, Osaki na Japonskem, Holley in Sanzing na Kitajskem, ki pa se zaradi velikosti trga redko odločajo za internacionalizacijo ali širitev poslovanja zunaj svojih meja. (ABS Energy Research 2009, 44–49)

Naslednjih šest podjetij predstavlja regionalne, potencialne bodoče globalne akterje, vsi so z izjemo enega locirani na relativno manjših in srednjih trgih.

Elsewedy Electric

Skupina Elsewedy je s hitro in agresivno politiko internacionalizacije v zadnjih štirih letih postala pomemben tekmelec na mednarodnem nivoju znotraj panoge naprav za merjenje električne energije. Na domačem trgu v Egiptu pokriva 50-odstotni delež. Podjetje je svoje delovanje v letih razširilo tudi na področje merjenja plina in vode in vodi ambiciozno politiko rasti v različnih regijah preko prevzemov lokalnih podjetij.

Podjetje ima svojo proizvodnjo v Egiptu, Gani in Etiopiji ter prodaja števec v 70 odstotkov afriških držav. Svojo prisotnost širi tudi na območje Bližnjega vzhoda in izvaža v Indijo (predplačniski števeci). Proizvodnjo je odprlo tudi v Braziliji za dobavo južnoameriškega tržišča in v Mehiki za dobavo elektromehanskih – indukcijskih števecov in števecov AMR v

Severni Ameriki. Letni promet leta 2007 je bil 1.021 mio USD. Elsewedy se je na trgu dodatno konsolidiral s prevzemom Iskraemeca leta 2007 in češkega proizvajalca ZPA Smart meter leta 2010.

Energomera

Podjetje je z 38-odstotnim tržnim deležem in letnim prometom 75 mio EUR v letu 2008 vodilno na ruskem trgu. Energomera prevladuje tudi na ukrajinskem trgu in močno je prisotna v državah bivše Sovjetske zveze (CIS).

Skupina Apator

Poljska skupina – sestavljajo jo podjetji Pafal SA in Metrix SA – je vodilna na domačem trgu v proizvodnji merilnih naprav za vodo in plin, proizvaja elektromehanske – indukcijske in elektronske števec ter obvladuje približno 56 odstotkov poljskega tržišča. Letni promet 2008 je znašal 81,8 mio EUR. Močno je prisotna v sosednjih državah in tudi v državah CIS. Med glavnimi dobavitelji sta podjetji RWE in Eon v Nemčiji.

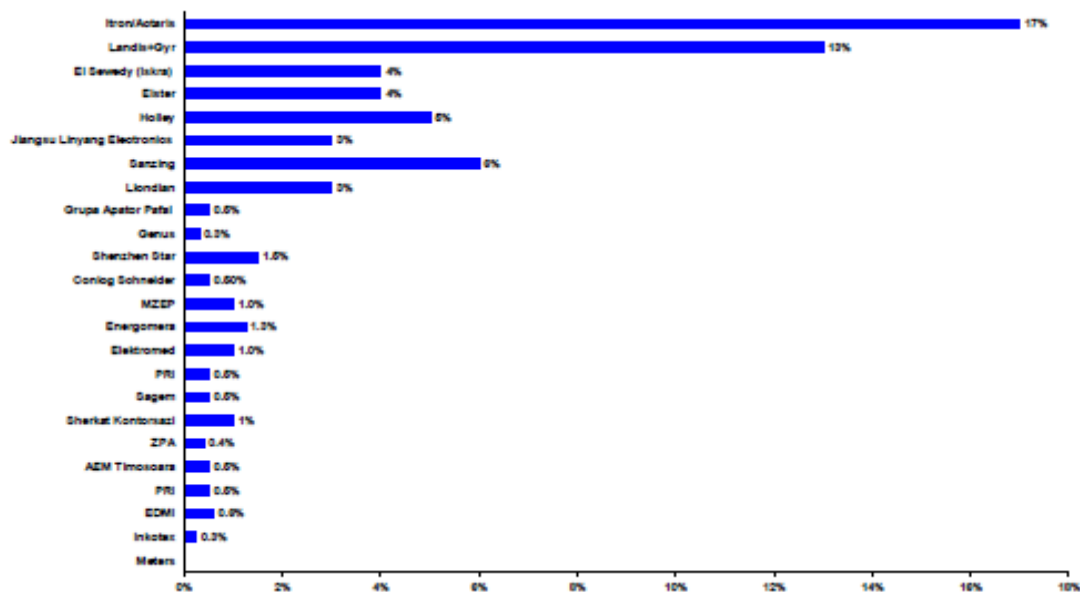
ZPA Smart meter (leta 2010 prevzela skupina Elsewedy)

ZPA je češko podjetje z dominantnim 45-odstotnim tržnim deležem na češkem in slovaškem trgu. Proizvodnja elektronskih števcov se je začela v zgodnjih devetdesetih letih pod švicarsko licenco, ko se je državno podjetje privatiziralo, kasneje je šlo v lasten razvoj. Podjetje je soliden proizvajalec elektronskih števcov in sistemov AMR. V zadnjih letih se je podjetje usmerilo v razvoj pametnih omrežij, prisotno je na osrednjih trgih vzhodne Evrope, v Srbiji in na Nizozemskem.

AEM

Vodilni proizvajalec na romunskem trgu z 81-odstotnim tržnim deležem. Letni promet leta 2008 je bil 56 mio EUR. Podjetje je nastalo s privatizacijo državnega podjetja leta 1998, proizvaja vse tipe merilnih naprav in sistemov AMR. Aktivno je predvsem na domačem in tržišču jugovzhodne Evrope. (ABS Energy Research 2009, 47–50)

Graf 4.3: Tržni delež proizvajalcev merilnih naprav v svetovnem merilu leta 2008



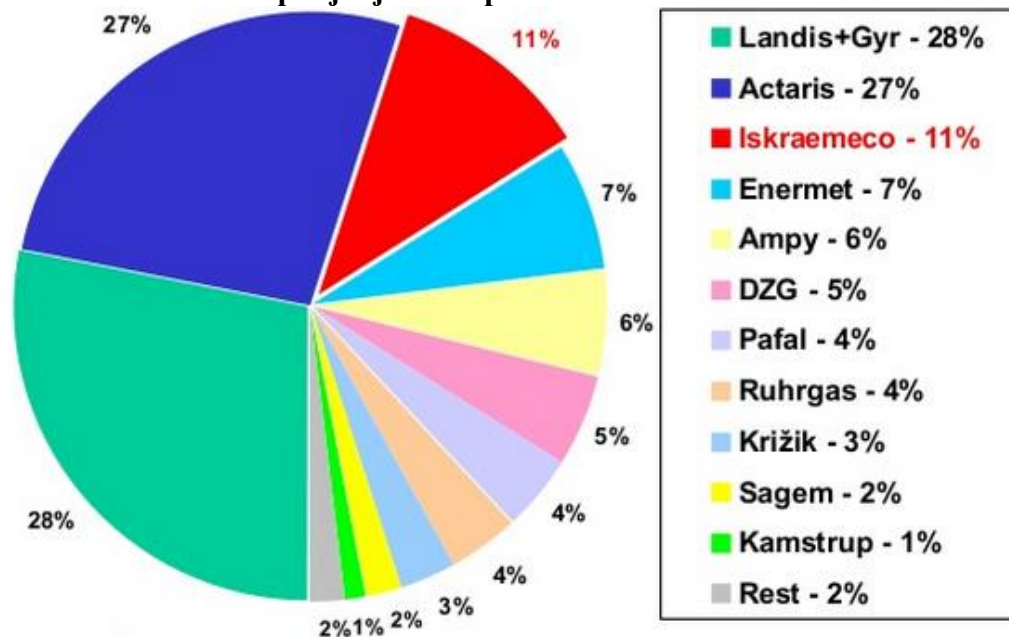
Vir: ABS Energy Research (2009, 48).

Graf 4.3 prikazuje tržne deleže največjih proizvajalcev na globalni ravni leta 2008. Iskraemeco je upoštevan že pod skupino Elsewedy (ZPA je še šteta kot neodvisna družba), skupni delež je v svetovnem merilu 4-odstotni, v Evropi je na tretjem mestu za skupinama ItronActaris (17-odstotni delež v svetovnem merilu) in Landis+Gyr (13-odstotni delež v svetovnem merilu). Če dodamo še prihodke iz sistemov in tehnologije, je delež Landis+Gyr 19,5-odstoten in delež ItronActaris 16-odstoten. Tretje in četrto mesto zasedata kitajska proizvajalca Sanzing in Holley s 6- in 5-odstotnim deležem, pri čemer je treba izpostaviti, da obe podjetji delujeta pretežno na domačem trgu. Skupina Elster ima sicer 4-odstotni delež, če pa upoštevamo prodajo sistemov in tehnologije, se delež povzpne na 5,5 odstotka. (ABS Energy Research 2009, 47)

4.3 Primerjava konkurentov s podjetjem Iskraemeco

Podjetje Iskraemeco je bilo že od samega začetka eden vodilnih proizvajalcev naprav za merjenje električne energije v Evropi. V svetovnem merilu ima 2- do 3-odstotni tržni delež električnih števecov. Glavni trg je Evropa, kjer je podjetje prisotno v skoraj vseh državah, z močnim tržnim deležem (11 odstotkov), kot ponazarja Graf 4.4. Podjetje je močno prisotno v Nemčiji z 20-odstotnim tržnim deležem, na Nizozemskem (37 odstotkov), Švici (12 odstotkov), Avstriji in Franciji (5 odstotkov). (Iskraemeco 2006)

Graf 4.4: Tržni delež podjetij v Evropi leta 2006



Vir: zaposleni (2016).

V zadnjih letih se je tržni delež Evropski, predvsem v Evropski uniji, zaradi izpodrinjenja s trgov držav v razvoju, nekonkurenčnosti mehanskega – indukcijskega programa s strani lokalnih proizvajalcev in zaradi usmeritve podjetja v vse bolj donosno, tehnološko bolj razvijajoče se evropsko tržišče na področju sistemov merjenja AMR-AMM še povečal. Podjetje je v prvih letih 21. stoletja aktivno sodelovalo pri prvih večjih pilotnih projektih v Evropi – Italija 2002, Švedska 2003-05, Finska 2004-06. (Iskraemeco 2005)

V primerjavi z večjimi tekmeci ima podjetje, kot je razvidno iz Grafa 4.4., še vedno tretji tržni delež v Evropi, takoj za skupinama Landys+Gyr in Actaris. Ostali konkurenti so prisotni predvsem na lokalnih trgih, kjer zasedajo večinske deleže (Energomera, Apator, ZPA in AEM) in na katerih je prisotno tudi podjetje Iskraemeco, čeprav z minimalnimi tržnimi deleži. Leta 2006 je podjetje Iskraemeco zaradi finančnih težav začelo postopek finančne reorganizacije, ki se je leta 2007 končal z odprodajo podjetja skupini Elsewedy. Znotraj skupine se podjetje Iskraemeco, ki je ohranilo blagovno znamko in avtonomijo poslovanja, s pomočjo povečane mreže prodaje celotne skupine dodatno širi na trge in utrjuje svoj položaj v Evropi na področju inovativnih tehnologij merilnih naprav AMR-AMM.

5 PODJETJE ISKRAEMECO, D. D.

5.1 Kratka predstavitev podjetja

5.1.1 Utemeljitev izbire podjetja

Za študij primera sem se za podjetje Iskraemeco odločil predvsem zato, ker me zanimajo dinamika in odločitve, notranje in zunanje, ki so vodile podjetje na poti njegove internacionalizacije. Podjetje, ki je bilo v začetku devetdesetih let med prvimi slovenskimi podjetji na poti pospešene dinamične internacionalizacije, je namreč svojo pot internacionalizacije s svojim delovanjem namesto v utrditev svojega položaja na globalnem trgu nadaljevalo v stagnacijo internacionalizacije v vlogi pasivnega akterja. Podjetje je svoje poslovanje še poslabšalo, se znašlo v stečaju, to pa je vodilo v prodajo podjetja tujemu lastniku.

Na izbiro podjetja je vplivalo tudi dejstvo, da je bilo podjetje Iskraemeco tudi eno vodilnih podjetij na evropskem trgu in med prvimi desetimi na svetu v relativno specializirani branži. Ob upoštevanju visokih vlaganj v R & R je imelo podjetje vse predpogoje, da bi lahko ostalo na samem vrhu.

5.1.2 Zgodovina razvoja

Nastanek podjetja oziroma začetek družbe Iskraemeco, d. d., sega v leto 1946, ko je bilo ustanovljeno podjetje Iskra za proizvodnjo enofaznih indukcijskih električnih števecov. Na začetku so izdelovali enofazne indukcijske števce, leta 1958 pa je prvič stekla proizvodnja trifaznega indukcijskega števca.

Intenzivni razmah proizvodnje je v Iskri povzročil veliko sprememb. Leta 1966 je bila ustanovljena Tovarna za proizvodnjo električnih števecov s svojimi lastnim razvojem, tehnologijo in nadzorom kakovosti. Bila je prvi mejnik na poti do kasnejše ustanovitve Iskre števci. Lastni razvoj je omogočil, da so Iskrini strokovnjaki indukcijsko – mehansko tehnologijo nadgradili z elektronsko leta 1975, ko so začeli proizvajati prve elektronske precizijske števce in nizkofrekvenčne sprejemnike. Proizvodnja je neprestano presegala

povpraševanje domačega trga in silila podjetje v izvoz. Ob samem izvozu si je podjetje nabralo veliko izkušenj za prenos tehnologije v obliki licenčnih pogodb, tehničnih znanj (know-how) in proizvodnje števec. Leta 1986 so postavili prvi elektronski števec za merjenje in obračun električne energije AMR.

Devetdeseta leta so prinesla velike spremembe tako v tehnologiji, kot tudi politiki in gospodarstvu. Prvič beležimo začetek proizvodnje monolitskih elektronskih števec, v katerih je bilo vgrajenih precej lastnih patentov. Pričel se je postopek opuščanja tehnološko zastarelih tekočih trakov z uvajanjem integriranih delovnih mest (Zupan 1996, 4). Leta 1991 se je politično in gospodarsko okolje podjetja precej spremenilo, podjetje se je odločilo izstopiti iz koncerna Iskra, ki je začelo razpadati, in je avtonomno nastopilo na trgu, vendar je bilo v prvih letih samostojnega delovanja z namenom ohranjanja uspešnih podjetij pod lastništvom koncerna Iskra deležno tožb s strani holdinga za uporabo blagovne znamke Iskra. Podjetje Iskra Števci je preko pravnih poti doseglo zahtevano avtonomijo.

Po letu 1992 so se razmere na trgu zaradi koncentracije proizvajalcev in uvedbe enotnega evropskega trga vse bolj zaostrovale. Podjetje se je prilagajalo mednarodnim standardom, v želji po čim višji kakovosti in zadovoljevanju zahtev kupcev. Med prvimi je pridobilo certifikat kakovosti ISO9001 in certifikat za varstvo okolja ISO9014. V letu 1994, z začetkom privatizacije podjetij v državni lasti, se je podjetje lastniško preoblikovalo v Iskraemeco, Merjenje in upravljanje energije, d. d., v katerem so imeli večinski delež zaposleni. (Iskraemeco 1999)

Podjetje Iskraemeco se je v naslednjih letih usmerilo v bolj dinamično strategijo internacionalizacije in širitve na nove trge. Leta 1996 je imelo v tujini sedem podjetij v večinski in mešani lasti (»joint-venture«). Z leti je podjetje razširilo poslovanje na vse celine, prvim fazam internacionalizacije preko lastnih hčerinskih družb in podjetij v mešani lasti je sledila faza internacionaliziranje proizvodnje z ustanovitvijo lastnih proizvodnih enot v Romuniji leta 2001 in z nakupom večinskega deleža proizvajalca indukcijskih števec v Indiji leta 2002. Podjetje je bilo do tedaj s prodajo svojih proizvodov že prisotno v več kot 70 državah po svetu. Velik delež resursov je podjetje namenilo razvoju tehnologij »pametnega merjenja« števec AMR-AMM, v luči enotnega evropskega trga energije in novih zahtev kupcev po inovativnih sistemih za merjenje in porabo električne energije. V letih do leta 2005

se je skupina razvila in štela skupaj 23 podjetij, 8 proizvodnih podjetij ter 15 trgovskih podjetij in licenčne proizvodnje s tremi partnerji. (Iskraemeco 2005)

Žal dinamični internacionalizaciji podjetja ni sledilo ustrezno organizacijsko, strateško upravljanje kot tudi ne finančno upravljanje podjetja, kar je vodilo v vse slabšo in neuravnoteženo strukturo virov, slabljenje finančne moči, likvidnosti in posledično vedno slabšega konkurenčnega položaja podjetja na domačem in tujih trgih ter položaja podjetja do upnikov. Tako je podjetje leta 2004 zaradi finančnih težav in zahtev bank upnic pričelo proces intenzivnega prestrukturiranja, ki pa se je leta 2006 končal s prisilno poravnavo. Zaradi nezmožnosti financiranja in dogovora z bankami so se večinski lastniki IE odločili za odprodajo podjetja.

Podjetje je prešlo pod nadzor egiptovske družbe Elsewedy Cables, članico skupine Elsewedy. Podjetje Iskraemeco znotraj skupine še vedno posluje pod lastno blagovno znamko in avtonomijo. Podjetje je sprva, tudi zaradi svetovne krize, ki se je pričela leta 2008, svoje poslovanje skrčilo. Novi lastnik je podjetje dokapitaliziral, imenoval novo vodstvo in zagotovil nujna jamstva za nastopanje na mednarodnih tenderjih. Novo vodstvo je podjetje reorganiziralo in omogočilo potrebne vzvode za nadaljnji tehnološki razvoj in fazo internacionalizacije. Vodstvo, raziskave in razvoj ter strategije so še vedno locirane na sedežu družbe v Kranju, kjer je tudi proizvodnja tehnološkoinovativnih proizvodov. Vizija po pametnejši in energetsko učinkovitejši prihodnosti je gonilna sila, ki povezuje obe podjetji pri energetskih projektih. S priključitvijo skupini Elsewedy je podjetje Iskraemeco pridobil nove priložnosti za rast in razvoj. (Iskraemeco 2008)

5.1.3 Profil podjetja

Družba Iskraemeco se ukvarja z razvojem, proizvodnjo ter trženjem naprav in sistemov za merjenje, registriranje, obračun in vodenje porabe električne energije. Družba je razvoj usmerila tudi v raziskovanje in proizvodnjo sistemov za merjenje drugih fizikalnih veličin (topla voda in plin). Za razvoj letno namenjajo približno 7 odstotkov letnega prihodka družbe. (Iskraemeco 2003)

Lastniška struktura se je v letih spremenila. Podjetje je bilo do leta 2007 v večinski lasti zaposlenih in bivših delavcev, od leta 2007 pa v lasti kupca podjetja, egiptovske skupine

Elsewedy. Podjetje Iskraemeco je kot del skupine Elsewedy tretji največji proizvajalec števecv električne energije v Evropi in hkrati med desetimi vodilnimi na svetu.

Z dodatno internacionalizacijo poslovanja načrtuje povečanje tržnega deleža na obstoječih trgih in prodor na nove trge predvsem v Afriki, Aziji in Južni Ameriki. Še naprej je dolgoročna politika podjetja, namenjati vso pozornost razvoju sistemov in storitev v sklopu elektronskih sistemov naprednega vodenja in merjenja AMR-AMM. (Iskraemeco 2011)

5.1.4 Razvojna strategija

Razvojno strategijo podjetja v obdobju 2000–2006, torej pred odprodajo podjetja, lahko glede na njene vsebinske spremembe opredelimo v dveh časovnih sklopih, in sicer razvojno strategijo za obdobje od 2000 do 2004 ter razvojno strategijo od 2005 do 2006.

V razvojni strategiji 2000–2004 so osnovni strateški cilji razvojne dejavnosti prilagajanje zahtevam dereguliranega trga električne energije, usmeritev v zagotavljanje večje fleksibilnosti tehnoloških rešitev in hitrejšega prilagajanje zahtevam trga, vključevanje dodatnih funkcij števecv, kot so komunikacije, tarifiranje, predplačilni načini in krmiljenje uporabe števecv. Proizvodni strateški cilji so usmerjeni v konstantno povečevanje proizvodnje elektronskih števecv in sistemov ob postopnem zmanjševanju proizvodnje indukcijskih števecv skozi obdobje. Glavni strateški trg je Evropa, ki ji sledijo trgi Azije, Afrike, Avstralije, Indije, Južne Amerike. Cilj je povečevanje tržnega deleža prodaje števecv in naprav za industrijo v elektronski tehnologiji ter povečanje tržnega deleža na področju merjenja in obračuna energije.

Strateški cilji na področju investicij so usmerjeni v povečevanje proizvodnih zmogljivosti, v posodobitev in avtomatizacijo proizvodne opreme, v vlaganja v informacijsko tehnologijo ter vlaganja na tuje trge (nakupi tujih podjetij). Eno od osnovnih strateških usmeritev je intenzivno vključevanje v procese globalizacije ter utrjevanje tržnega položaja v tujini s sodelovanjem z lokalnimi partnerji. Podjetje si na področju finančnega poslovanja, predvsem na področju zniževanja stroškov, ni postavilo zahtevnih strateških ciljev, kakor tudi ne potrebe po zvišanju kapitala podjetja ali sledenju vzdržnega zadolževanja družbe. V tem obdobju podjetje ohranja svojo vizijo in načrtuje strategijo s ciljem ohranjanja nespremenjene lastniške strukture, torej lastništva zaposlenih, bivših zaposlenih in upokojujencev. (Iskraemeco 2000)

Spremembe v razvojni strategiji obdobja 2005–2006 so rezultat upoštevanja spremenjenih tržnih okoliščin na nabavnih trgih, zavedanja o slabem finančnem vodenju, ki je pripeljalo do likvidnostnih težav podjetja, visoke in nevzdržne zadolženosti podjetja ter rigidnosti večinskega lastnika pri sprejemanju ključnih odločitev o prihodnosti podjetja. Podjetje je pričelo z ukrepi poslovnega reinženiranja, ki se je osredotočil na bistvene razvojne probleme družbe, reorganizacijo podjetja in centralizacijo ukrepov glede finančne konsolidacije podjetja (Iskraemeco 2006). Osnovni cilji tega kriznega obdobja so bili znižanje stroškov predvsem s postopki zniževanja števila zaposlenih, izboljšanje položaja z odprodajo poslovno nepotrebne premoženja ter razgovori o reprogramu dolga z bančnimi upnicami. Neuspešna implementacija teh ciljev se konča s predlogom prisilne poravnave. Zaradi neuspešnega dogovora z upniki glede programa prestrukturiranja je bilo podjetje prodano družbi Elsewedy Cables.

Strateške usmeritve v obdobju od 2008 do 2012 so pogojene s spremembo lastništva podjetja, katerega osnovna prednost v primerjavi s predhodnim lastnikom je majhna možnost za nasprotje interesov lastnikov podjetja s strateškimi cilji podjetja. Lastnik je s spremembo statuta v letu 2008 zagotovil enotni sistem upravljanja in si za enega od strateških ciljev postavil usmeritev, da vodstvena mesta zasedajo tuji strokovnjaki s potrebnimi mednarodnimi izkušnjami in znanjem, ki so sposobni sprejeti poslovne odločitve za pospešitev razvoja podjetja ter njegovo uspešno delovanje na globalnem trgu. (Iskraemeco 2011)

V prvih letih po prevzemu je bil osnovni strateški cilj novega lastnika predvsem prestrukturiranje družbe, na katerega pa so dodatno vplivale posledice svetovne krize, ki je prizadela vse svetovne in finančne trge. Osnovne strateške usmeritve tega obdobja so reorganizacija procesov, načinov dela in razvoj novih izdelkov. (Izjava izvršnega direktorja Dieterja Brunnerja, nekdanjega direktorja EMEA podjetja Landis-Gyr, konkurenta Iskraemeco). (Poslovni dnevnik 2010, 31. 8.)

V nadaljnjih letih si je družba postavila strateške cilje, kot so ustvarjanje pogojev za rast, krepitev odnosov s strateškimi partnerji, predvsem v integraciji znotraj skupine Elsewedy, z namenom uveljavitve podjetja na mednarodnih trgih kot mednarodne družbe z lastnim razvojem in proizvodnjo visoko zahtevnih izdelkov. (Iskraemeco 2012) Implementacija strategij s strani novega vodstva v prvih letih je slonela na odprodaji dela proizvodnje sestavnih delov, uporabi in sodelovanju zunanjih izvajalcev na razvojnih projektih,

zmanjševanju števila posameznih družb v skupini ter na selitvi proizvodnje v povezana podjetja znotraj skupine. (Iskraemeco 2007–2008).

Sodelovanje v projektih razvoja AMR, predvsem pa povečanje sredstev za investicije in sodelovanje pri različnih projektih energetskih regulatorjev so omogočili prodor na trge AMR v Nemčiji, Franciji in kasneje na Nizozemskem (Iskraemeco 2008–2012).

5.2 Analiza poslovanja podjetja Iskraemeco, d. d., v obdobju 2000–2006

V analizi obdobja 2000–2006 se bom osredotočil na različne dejavnike poslovanja Iskraemeca. Menim, da je za razumevanje problematike Iskraemeca bistveno poudariti tudi lastniško strukturo in organizacijo, saj sta ta dva dejavnika pomembna z vidika poslovanja in odločitev menedžmenta. Georgel, Winklund in Zahra (2005, 211–212) v svoji študiji poudarjajo, da se menedžment, predvsem v srednjih in malih podjetjih, ki v večini predstavlja notranje lastnike (direktorji in drugi vodstveni delavci), po navadi izogiba pretiranemu tveganju in je manj zainteresirano za internacionalizacijo kot zunanji lastniki.

V Tabeli 5.1 so prikazani osnovni podatki o poslovanju podjetja za obdobje 1999–2006.

Tabela 5.1: Osnovni podatki o poslovanju podjetja za obdobje 1998–2006

Osnovni podatki	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Celotni prihodki (mio EUR)	73,8	83,9	88,5	98,4	104,3	108,6	103,7	100,5
Prihodki od prodaje (mio EUR)	70,1	79	84,1	95,7	99,4	103,4	100,4	95,1
Sprememba vrednosti zalog (mio EUR)	-0,37	-0,058	-0,12	0,58	4,4	6,9	7,4	-8,7
Čisti dobiček iz poslovnega leta (mio EUR)	1,95	2,61	2,96	3,65	3,77	-0,63	-13,7	-19
Število zaposlenih (povprečno število)	2116	-	2114	2099	2100	2064	1926	1623
Število zaposlenih (na dan 31. 12.)	-	2139	-	-	-	-	1795	1566
Število povezanih družb	11	13	13	13	21	23	23	22
Stopnja lastniškega financiranja (v %)	56	62	63	64	52,3	45,3	32,9	19,9
Koeficient gospodarnosti poslovanja	1	1	1	0,99	0,99	0,88	0,85	0,86

Vir: Iskraemeco (1999–2006).

5.2.1 Lastništvo, poslanstvo in vizija

V devetdesetih letih 20. stoletja je bilo s privatizacijo v Sloveniji soočeno tudi podjetje Iskraemeco. Pred letom 1994 je bilo podjetje družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), v istem letu se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo (d. d.), osnovano na notranjem lastništvu, kot je razvidno iz lastniške strukture iz leta 1999, ki je prikazana v Tabeli 5.2.

Tabela 5.2: Lastniška struktura podjetja Iskraemeco leta 1999

Iskraemeco DUS	55 %
KAD, d. d. – Kapitalska družba	24 %
SOD, d. d. – Slovenska odškodninska družba	10 %
KD – kmečka družba, d. d.	6 %
Odkupljene lastne delnice	5 %

Vir: Iskraemeco (1999).

Lastniška struktura in vodstvo podjetja sta si prizadevala, da bi podjetje Iskraemeco utrdilo svojo prisotnost na svetovnem trgu in ostalo med vodilnimi podjetji na področju merjenja in upravljanja električne energije. Podjetje naj bi postalo sistemski dobavitelj okolju prijazne tehnologije za merjenje, upravljanje in obračun električne energije, s poudarkom na skrbi za zadovoljstvo kupcev, delavcev in lastnikov. Ohranjanje zaposlenosti in lastništvo zaposlenih je bilo temelj te vizije in pomemben dejavnik v odločitvah vodstva. Po mnenju dolgoletnega direktorja Bevka »je lahko lastništvo zaposlenih pospeševalni faktor za razvoj podjetja. Kot lastniki smo namreč v vlogi gospodarja, sami odločamo o svoji usodi. Poleg tega so zaposleni lastniki še bolj motivirani za delo, še posebej, če govorimo o ključnih ljudeh v podjetju.« (Dnevnik 1999, 6)

Družba je do leta 2006 temeljila na dvotirnem sistemu upravljanja, upravi in nadzornem svetu. Upravo od leta 1999 sestavljajo štirje člani uprave, od katerih je en predstavnik delavcev. Vodstvo in nadzorni svet se v letih v podjetju nista pretirano spreminjala, razen leta 2002, ob nepredvidenem dogodku – smrti generalnega direktorja Bevka, in v obdobju kriznega menedžmenta v drugem polletju 2005 in 2006.

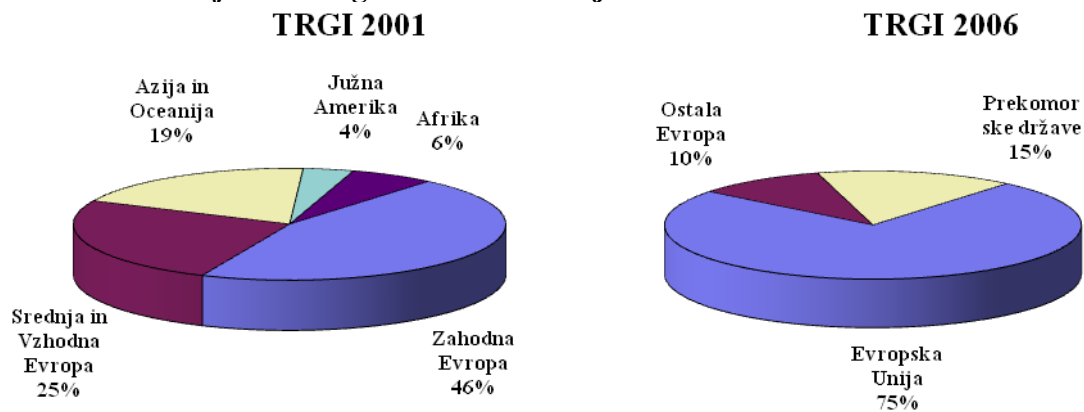
5.2.2 Trgi in prodaja

Podjetje se je širilo globalno na vse več trgov, v letu 2006 je bilo prisotno že v 60 državah, bili so še vedno najbolj prisotni v Evropi. V devetdesetih letih 20. stoletja je podjetje začelo

izvajati svojo internacionalizacijsko strategijo z ustanavljanjem prodajnih podružnic v Nemčiji (1993), kamor je podjetje Iskraemeco v tistem obdobju namenilo 70 odstotkov izvoza, na Švedskem, v Veliki Britaniji (1996) in v Avstriji (1998). V tem obdobju je podjetje ustanovilo proizvodna podjetja v mešani lasti (»joint-venture«) v Rusiji leta 1994, Maleziji leta 1997, Bosni leta 1997 in 1999, na Portugalskem leta 1998. Leta 2001 je bilo ustanovljeno tudi mešano podjetje v Romuniji, naslednjega leta (2002) pa je sledil nakup večinskega deleža podjetja v Indiji. V naslednjih letih se je podjetje širilo še z lastnimi podružnicami v Francijo, Švico, na Nizozemsko, v Belgijo in Italijo, kjer so se izvajala javna naročila sistemov AMR-AMM.

Struktura prodaje v Grafu 5.1 prikazuje, kako se je razpršenost prodaje zmanjševala. Na trgih Evropske unije je bilo realiziranih 74,5 odstotka, medtem ko se je realizacija na trgih Azije, Južne Amerike in Afrike zmanjšala. Razloga sta predvsem dva: pričetek projektov AMR v Evropski uniji in nekonkurenčnost indukcijskih števecv, ki so za države v razvoju stroškovno dražji in tehnično neprimerni, saj se na trgih pojavljajo domači ponudniki. Obenem pa je razviden tudi porast konkurence v Nemčiji in Avstriji, ki sta za program indukcijskih števecv Iskraemeco še vedno pomembni.

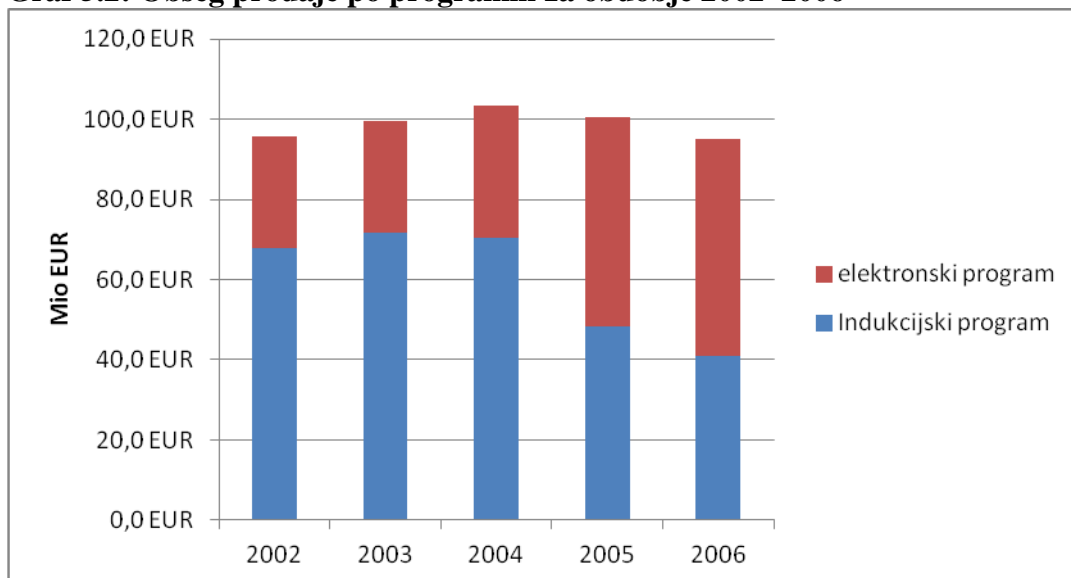
Graf 5.1: Primerjava tržnega deleža v obdobju 2000–2006



Vir: Iskraemeco (2001; 2006).

Kot je ponazorjeno v Grafu 5.2, je bila v zgodnjem obdobju do leta 2004 opazna rast prodaje, predvsem zaradi večje količinske prodaje indukcijskih števecv, ki pa jim je marža iz leto v leto padala. Delež elektronskih števecv se je z leti v skupni prodaji povečal, vendar je v letu 2004 še vedno predstavljal le 32 odstotkov celotne prodaje, kot je prikazano v grafu 5.2.

Graf 5.2: Obseg prodaje po programih za obdobje 2002–2006



Vir: Iskraemeco (2006).

Prodaja števcov AMR-AMM je bila precej manjša, kot je podjetje pričakovalo in načrtovalo v svojih planih poslovanja, predvsem zaradi zamud v izvedbi projektov s strani kupcev (Iskraemeco 2005). Poglavitni problem pri prodaji števcov AMR-AMM je bilo tudi dejstvo, da so se pri števcih AMR-AMM kupci, elektrodistribucijska podjetja, odločali za celotno zamenjavo merilne opreme. Čeprav so vrednosti pri posameznih projektih zelo visoke, saj poleg dobave merilne opreme zahtevajo tudi njeno vgradnjo in zagotovitev prenosa in centralne obdelave podatkov, pa vse to od dobavitelja zahteva inženiring rešitve, projektno vodenje in močno lokalno podporo ter večji finančni angažma. Tak pristop zahteva od ponudnika veliko finančno trdnost, zmožnost zagotavljanja zahtevanih jamstev ob razpisih investitorjev, zmožnost zagotavljanja finančno vzdržne in hitro odzivne servisne mreže, praviloma v sodelovanju z lokalnimi strateškimi partnerji, ter zagotavljanje ustreznega prenosa znanja. (Iskraemeco 2008).

Iz analize poslovanja podjetja v tem obdobju je razvidno, da je od leta 2002 stopnja lastniškega financiranja letno padala s stopnjo večjo od 10 odstotkov in je bila stopnja lastniškega financiranja v letu 2006 v primerjavi z letom 2002 nižja kar za 80 odstotkov. To pomeni, da se je zadolževanje podjetja predvsem pri finančnih institucijah v tem obdobju povečevalo preko vzdržnih meja in povečevalo stroške servisiranja dolga. Pri tem se je podjetju od leta 2002 poslabševala gospodarnost poslovanja, kakor tudi poslovni izid iz poslovanja. Obseg prodaje je stagniral.

Očitno je, da je podjetje Iskraemeco podcenilo strošek agresivne internacionalizacije in v organizacijskem in finančnem smislu upravljanja podjetja ni sledilo hitremu prodoru na tuje trge in višjim stopnjam internacionalizacije. Na negativne spremembe v poslovanju ter zaznane probleme na trgu števecov (nižanje cene indukcijskih števecov z nizko dodano vrednostjo, zahtevnejša implementacija in realizacija prodaje števecov AMR z visoko dodano vrednostjo) in nabavnem trgu surovin so se podjetje in lastniki odzivali prepočasi, rigidno, zanemarili so agresivnejše možnosti zmanjševanja stroškov in iskanja poti k večji konkurenčnosti, vzdržnemu razvoju in poslovanju v prihodnosti.

Podjetje je zaradi slabljenja finančnega položaja vse težje konkurenčno nastopalo na tujih trgih, od leta 2004 pa ni bilo več zmožno zagotavljati bančnih garancij za konkuriranje pri večjih poslih prodaje sistemov AMR na mednarodnih trgih, kot tudi ne zagotavljati ustrezne podpore svoji servisno-prodajni mreži in lokalnim partnerjem na tujih trgih. Tudi to je bil eden od temeljnih razlogov nezadovoljive rasti prodaje števecov AMR števecov. (Iskraemeco 2005)

5.2.3 Internacionalizacija

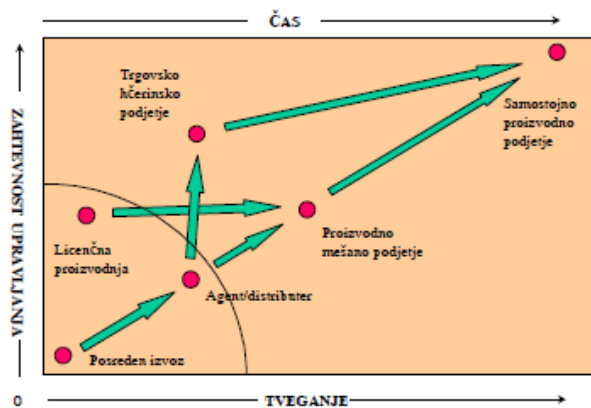
V sklopu internacionalizacijske strategije podjetja je razvidno, da je podjetje sledilo postopnim fazam internacionalizacije. Graf 5.3 ponazarja tudi faze razvoja in izvedbe dane strategije. Vidimo lahko, da se je podjetje v prvih letih posluževalo predvsem klasičnega izvoza s pomočjo lokalnih distributerjev, v devetdesetih letih pa je v ta namen ustanavljalo lastne podružnice v Nemčiji, na Švedskem, v Veliki Britaniji in Avstriji. Zunaj Evrope se je podjetje odločalo za prodajo licenc in prenosa tehnologije za lokalno proizvodnjo v Afriki in Južni Ameriki, predvsem zaradi nižjih stroškov delovne sile in strukturnih omejitev. V istih letih se je podjetje tudi odločilo za ustanavljanje proizvodnih podjetij v delnem lastništvu lokalnih partnerjev ali popolni lasti v Rusiji, Maleziji, na Portugalskem, v Bosni in na Hrvaškem.

V prvih letih 21. stoletja se je podjetje Iskraemeco zaradi večjega pritiska konkurence na utrjenih trgih, višanja stroškov surovin – materiala in nižanja marž indukcijskega programa, predvsem v Nemčiji, širilo in leta 2001 ustanovilo mešano podjetje v Romuniji. Podjetje se je leto kasneje odločilo tudi za nakup večinskega deleža podjetja v Indiji – Iskraemeco Seahors,

Ltd (Iskraemeco 2002). Leta 2003 so bile ustanovljene lastne podružnice v drugih evropskih državah, kjer so se zaradi liberalizacije trgov in državnih programov uvedbe novih sistemov merjenja odpirale možnosti – Francija, Švica, Belgija, Nizozemska in Italija. V Franciji, na Švedskem in Nizozemskem je podjetje Iskraemeco sodelovalo v pilotnih projektih za razvoj in dobavo sistemov AMR-AMM. Treba je poudariti, da, čeprav je imelo podjetje delno internacionalizirano proizvodnjo, je bila večina delov za indukcijski program, kot je razvidno iz grafa 5.2, še vedno proizvedena v matični družbi v Kranju. (Iskraemeco 2006)

Strategija vstopa podjetja Iskraemeco na trge je bila taka, da je vstop vedno potekal z nizkim kapitalskim vložkom in vedno v obliki mešanih podjetij, kar kaže na dva ključna problema, ki jih je imelo podjetje – pomanjkanje finančnih in kadrovskih resursov. Iz strategije internacionalizacije podjetja lahko razberemo, da je podjetje po definiciji Hrastelja (1995) prešlo iz ofenzivne faze internacionalizacije na bolj defenzivno. Za podjetje Iskraemeco bi lahko rekli, da je predvsem internacionalno podjetje, saj ima po definiciji Jakliča (1999) matično podjetje zunanja podjetja predvsem za podporo matičnemu podjetju. Vse zunanje aktivnosti so namenjene izboljšanju položaja matičnega podjetja, kar se odraža predvsem v centralizirani obliki poslovanja.

Graf 5.3: Razvojne stopnje v internacionalizaciji podjetja Iskraemeco



Vir: Stanjko (2002, 33).

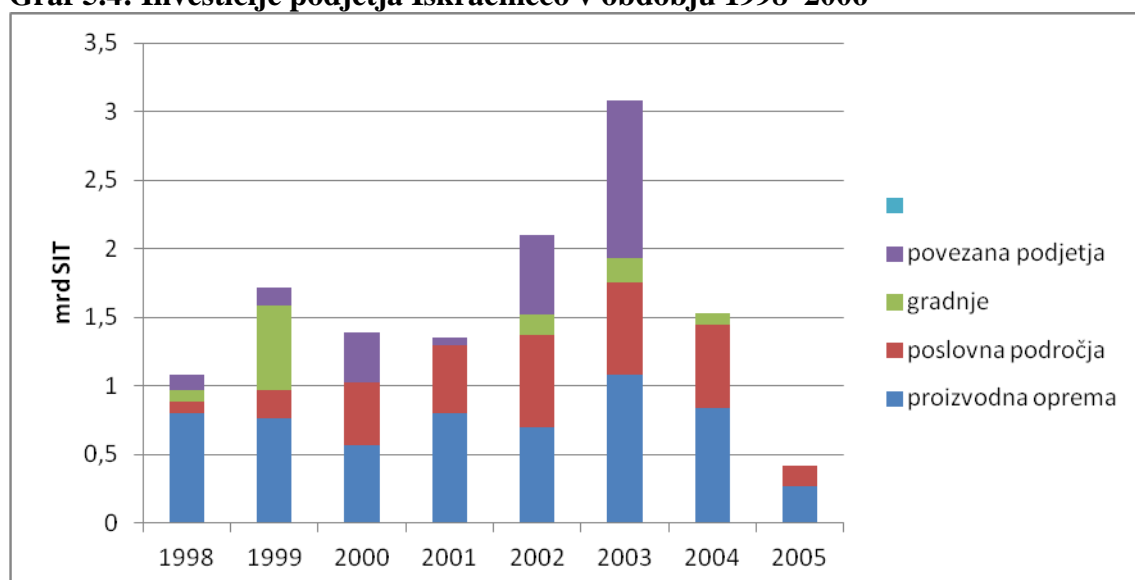
5.2.4 Tehnologija in investicije

Podjetje se je v obravnavanem obdobju srečevalo z velikimi spremembami v tehnologiji. Od razvoja sistemov AMR se je podjetje usmerilo k nadgradnji teh sistemov, in sicer v sisteme AMM. Ti sistemi zahtevajo dodatno investiranje v tehnologijo, predvsem na področju

informatijske tehnologije in telekomunikacijskih storitev. Za razvoj sistemov AMM sistemov je po besedah nekdanjega direktorja družbe Rozmana (Mladina, 21.5.2006) potreben štirikrat večji kapitalski vložek v razvoj kot pri indukcijskemu programu števecv.

Podjetje Iskraemeco je nadaljevalo s politiko notranje rasti in lastnega razvoja. Razvoj sistemov AMR in AMM je z vidika financiranja razvoja zahteven, saj so sistemi precej bolj kapitalsko intenzivni, kot je predvidilo podjetje Iskraemeco. Razvoj in investicije v opremo za proizvodnjo elektronskih števecv v Kranju so zahtevali intenzivnejše financiranje, kar se je odrazilo v hitri rasti dolga družbe. Rast dolga družbe, dolgoročnih in kratkoročnih kreditov obdobju 2000–2005 je razvidna iz tabele 5.3.

Graf 5.4: Investicije podjetja Iskraemeco v obdobju 1998–2006



Vir: Iskraemeco (2002; 2005).

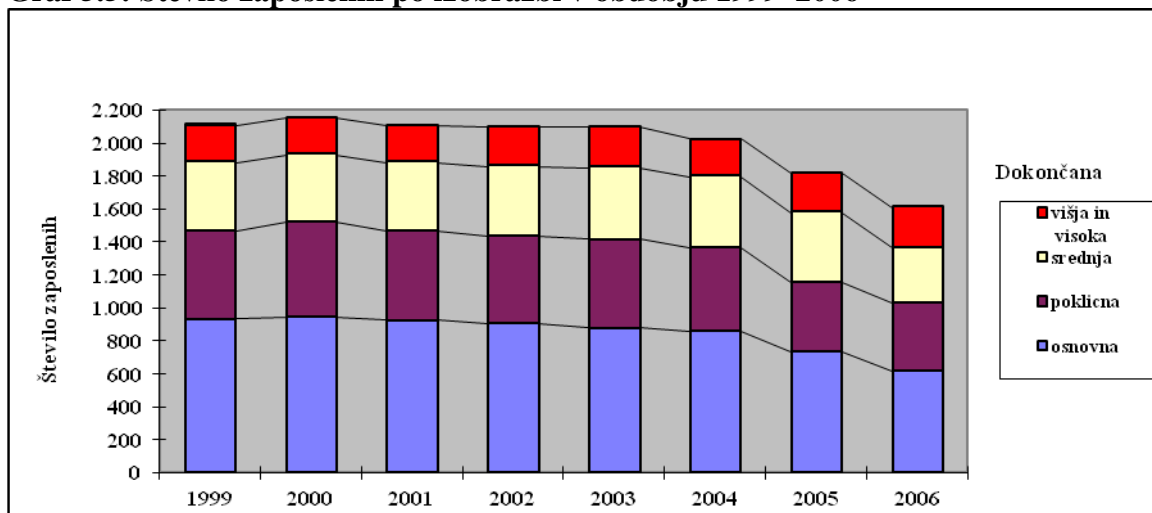
Obdobje od leta 1999 do 2003 je bilo z vidika investicij v razvoj, v posodobitev proizvodnih zmogljivosti in internacionalizacije podjetja najintenzivnejše v razvoju podjetja. Podjetje je v letu 1999 tudi investiralo v posodobitev proizvodnje v Kranju, leta 2002 pa je stopnja investicij večja v povezanih podjetjih, predvsem na račun nakupa večinskega deleža podjetja v Indiji. Leta 2003 pa je bilo kapitalsko investiranje osredotočeno predvsem v prodajne podružnice na Švedskem, Nizozemskem in v Franciji, kjer je bilo podjetje prisotno pri implementaciji pilotnih projektov v sklopu tehnologije AMR-AMM. Z letom 2004 so se sredstva za investicije drastično zmanjšala, kar za 50 odstotkov v primerjavi s predhodnim letom, predvsem zaradi slabšanja finančnega položaja podjetja.

5.2.5 Kadri

Struktura zaposlenih se v obdobju prvih let ni spremenila, predvsem zaradi politike Iskraemeca do zaposlenih. Kot je navedeno v poslovni strategiji podjetja (Iskraemeco 2004), je bilo vodstvo vedno soočeno z nasprotovanjem sindikatov zahtevam večinskega lastnika po manjšanju zaposlenosti v matični družbi. Zato je podjetje Iskraemeco v procesu preusmeritve proizvodnje in manjšanja indukcijskega programa v korist elektronskega posebno pozornost posvečalo prekvalifikaciji čim več zaposlenih.

Graf 5.5 prikazuje strukturo zaposlenih po izobrazbi. Razvidno je, da je število višje in visoko izobraženih počasi raslo, kar ponazarja probleme, ki jih je imelo podjetje pri zagotavljanju ustrezne izobrazbene strukture delovne sile za razvoj tehnologije AMR-AMM in za omogočanje dodatne širitve potrebnih komplementarnih storitev s tovrstnimi sistemi. Po drugi strani sta poklicna in osnovna delovna sila predstavljali dodatno breme, ki ga je imelo podjetje zaradi prepočasnega opuščanja indukcijskega programa in prestrukturiranja proizvodnje v matični družbi v Kranju.

Graf 5.5: Število zaposlenih po izobrazbi v obdobju 1999–2006



Vir: Iskraemeco (1999–2006).

V letu 2005 je podjetje, soočeno s poslovno krizo, pripravilo programa celovitega finančnega prestrukturiranja in izboljšanja poslovanja podjetja, ki je med drugim predvidel tudi znatno zmanjšanje števila zaposlenih. Tako se je leta 2005 število zaposlenih zmanjšalo za približno

8 odstotkov (150 delavcev), leta 2006, z uvedbo postopka prisilne poravnave, pa glede na predhodno leto že za 18 odstotkov (229 delavcev). (Iskraemeco 2006)

Iz poslovanja za leto 2004 (Iskraemeco 2004) je razvidno, da je strošek delovne sile podjetja predstavljal 35-odstotni delež celotnih stroškov, kar je druga največja postavka po stroških materiala. Čeprav se je podjetje v danem obdobju lotilo velikega programa prekvalifikacije zaposlenih, je bilo število zaposlenih v proizvodnji glede na nekonkurenčni indukcijski – mehanski program še vedno previsoko in je dodatno vplivalo na slabšanje finančnega položaja družbe in njene konkurenčnosti.

Nizek delež visoko izobražene delovne sile kaže na problem, ki ga je imelo podjetje pri zagotavljanju kadrov, na eni strani zaradi omejene razpoložljivosti visoko kvalificiranega tehničnega in internacionalno usmerjenega kadra v Sloveniji in na drugi strani zaradi težav pri uvažanju tuje delovne sile v Slovenijo. Matična družba v Kranju je bila primarni in edini vir zagotavljanja kadra za potrebe matične družbe in povezanih družb, kar dodatno ponazarja centraliziranost odločitev.

5.2.6 Finance

Na področju financ se je podjetje v obdobju od 2000 do 2005 srečevalo z leta v leto naraščajočimi finančnimi bremenami in stopnjevanjem poslovne krize predvsem zaradi (Iskraemeco 2006):

- nižanja cen števecv indukcijskega programa in zvišanja cen strateških surovin,
- razvoja sistemov AMR-AMM in njihove implementacije, ki zahteva dodatni finančni inženiring, potreben za uspešno izvedbo večjih projektov, ki ga podjetje ni bilo zmožno razviti,
- povečanja stroškov prodaje in razvoja za 20 odstotkov,
- realne stagnacije prodaje in zniževanja bruto marže,
- vse večje zadolženosti podjetja.

Tabela 5.3: Struktura dolga podjetja Iskraemeco v obdobju 1995–2005

Leto	Dolgoročni krediti	Kratkoročni krediti	Skupaj krediti	Novi dolg	Kapital	Dolg/Kapital
1995	88.746,00 €	5.585,00 €	94.331,00 €		5.265.138,00 €	2 %
1996	91.153,00 €	6.043,00 €	97.196,00 €	2.865,00 €	5.987.636,00 €	2 %
1997	94.233,00 €	101.400,00 €	195.633,00 €	98.437,00 €	6.722.668,00 €	3 %
1998	917.021,00 €	804.377,00 €	1.721.398,00 €	1.525.765,00 €	7.455.381,00 €	23 %
1999	939.539,00 €	721.799,00 €	1.661.338,00 €	-60.060,00 €	8.346.055,00 €	20 %
2000	936.919,00 €	74.839,00 €	1.011.758,00 €	-649.580,00 €	9.575.487,00 €	11 %
2001		1.397.768,00 €	1.397.768,00 €	386.010,00 €	10.758.962,00 €	13 %
2002	1.351.337,00 €	1.942.315,00 €	3.293.652,00 €	1.895.884,00 €	11.668.783,00 €	28 %
2003	3.455.785,00 €	2.538.203,00 €	5.993.988,00 €	2.700.336,00 €	12.129.856,00 €	49 %
2004	6.268.302,00 €	1.694.396,00 €	7.962.698,00 €	1.968.710,00 €	11.955.090,00 €	67 %
2005	6.759.544,00 €	2.028.744,00 €	8.788.288,00 €	825.590,00 €	8.419.935,00 €	104 %

Vir: Zaposleni (2016).

Tabela 5.3 prikazuje kratkoročno in dolgoročno strukturo dolga podjetja Iskraemeco. Kot je razvidno, se je podjetje intenzivno zadolževalo od leta 1998. Od leta 2000, ko je bila stopnja dolga na kapital (11-odstotna) na obvladljivi ravni, je podjetje beležilo skokovito rast dolga.

Očitno je, da je podjetje v svojih poslovnih načrtih podcenilo potreben finančni angažma finančnih virov, tako za fazo razvoja sistemov AMR-AMM kot za fazo njihove implementacije. Na drugi strani je podcenilo časovni element realizacije prodajnega procesa s končno realizacijo prodaje tovrstnih kompleksnih proizvodov. Hkrati ni ustrezno razvilo finančnega inženiringa, ki je potreben ob tako kompleksnih projektih. Podjetje je sisteme prodajalo brez zaprte finančne konstrukcije, pri čemer se je rušila ustrezna časovna struktura virov in naraščal delež kratkoročnega dolga.

Na drugi strani se intenzivnost investiranja vse do leta 2004 ni zmanjševala. Likvidnostne težave so se od leta 2002 vse bolj zaostrovale. Podjetje je zamujalo s planirano zamenjavo večjega deleža prodaje indukcijskih števecv s sistemi AMR-AMM, kar je ob zviševanju cen surovin in transporta na nabavnem trgu ter ob hkratnem zniževanju cen indukcijskih števecv pomenilo znatno nižje marže in prihodke. Ob temu se podjetje na težave ni odzvalo z agresivnejšo politiko zniževanja stroškov.

Zaradi drsenja v vse večjo poslovno krizo je podjetje vse težje zagotavljalo potrebna jamstva (npr. bančne garancije za resnost ponudbe in dobro izvedbo posla) pri velikih prodajnih

projektih. Izgubljalo je svoj konkurenčni položaj in od 2004 ni bilo sposobno pridobiti večjih poslov v tujini in aktivneje konkurirati na bolj oddaljenih trgih. Podjetje je imelo vse večje težave z bankami upnicami.

Poslovna kriza se je stopnjevala in podjetje je poleti 2005 pripravilo program celovitega finančnega prestrukturiranja in izboljšanja poslovanja družbe. V letu 2005 je podjetje začelo postopke zniževanja števila delavcev (zniževanje stroškov), zniževanje investicijskih vlaganj, odprodajo poslovno nepotrebne premoženja in iskanje strateškega partnerja in partnerja, ki bi družbo dokapitaliziral vsaj za 15 milijonov EUR. Podjetje je z bankami upnicami začelo pogajanje za reprogram dolga. (Iskraemeco 2005)

Finančna služba podjetja bi morala na bazi sledenja podatkov poslovanja že leta 2001 ali najkasneje 2002 predlagati določene ukrepe za spremembo in izboljšanje poslovanja ter korigirati planske predpostavke in cilje, in sicer pri zniževanju stroškov, intenzivnosti in vrsti investicijskih vlaganj, dokapitalizaciji, upravljanju zadolževanja ter odprodaji nepotrebne premoženja. Očitno finančna služba ni sledila potrebam ustreznega finančnega upravljanja podjetja.

5.3 Analiza poslovanja družbe v obdobju 2006–2007

Po nezmožnosti dogovora za reprogramiranje dolgov z bankami upnicami je uprava podjetja 13. februarja 2006 uradno začela postopek prisilne poravnave. Kot je razvidno iz Tabele 5.4, je podjetje na dan uvedbe prisilne poravnave upnikom dolgovalo 66 mio EUR.

Tabela 5.4: Terjatve upnikov do podjetja Iskraemeco leta 2006

	EUR	SIT
Banke	36.553.818	8.759.757.000
Dobavitelji	19.078.589	5.602.237.000
Ostali upniki	11.128.596	1.636.613.000
Skupaj	66.761.003	15.998.607.000

Vir: Iskraemeco (2006).

Podjetje je za realizacijo programa prestrukturiranja nujno potrebovalo okoli 11,5 mio EUR dodatnega kapitala. Predlagani program prestrukturiranja je vključeval zmanjševanje števila

zaposlenih, znižanje investicijskih vlaganj, zapiranje nedonosnih dejavnosti in sanacijo kratkoročne likvidnosti. Nova uprava je tudi intenzivno začela iskati možne poslovne partnerje, potekala so pogajanja podjetjema Engrotuš, d. d., in Iskra, d. d. Na pogajanjih z Engrotušem so sodelovali vsi lastniki, vendar se zaradi nesoglasij med DUS na eni strani in KAD in SOD na drugi pogajanja niso nadaljevala, ne glede na to, da je družba Engrotuš že vplačala zahtevanih 11,5 mio EUR (2,75 mld SIT) kupnine. V istem obdobju so tudi banke skušale zaustaviti postopek prisilne poravnave. Na skupščini družbe 13. junija 2006 sta paradržavna sklada KAD in SOD predložila nasprotni predlog za dokapitalizacijo, ne da bi o tem obvestila družbo pooblaščenko DUS in upravo Iskraemeca. Skupščina sklepa o dokapitalizaciji ni sprejela, podjetje pa je moralo že prejeto kupnino vrniti družbi Engrotuš, kar je seveda povzročilo velike likvidnostne težave.

Zahteva bank upnic, preko pritiskov obeh državnih skladov na upravo Iskraemeca, je prisilila upravo, da je pripravila tretji načrt finančnega prestrukturiranja, ki je predvideval:

- 100-odstotno poplačilo bank v osmih letih, z dveletnim moratorijem in obrestno mero euro LIBOR + 1,2 % p. a.,
- poplačilo preostalih upnikov v štirih enoletnih obrokih v višini 80 odstotkov,
- dokapitalizacijo v višini 11,5 mio EUR (2,75 mld SIT).

Banke so poleg odstopa uprave in nadzornega sveta zahtevale, da družbo dokapitalizirata samo KAD in SOD, tako da bi DUS izgubil večinsko lastništvo. Na pogajanjih med KAD in SOD so predstavniki DUS Iskraemeco pristali na vse pogoje. (Mladina, 21.5.2006) SOD in KAD sta izvedla dogovorjeno dokapitalizacijo in s tem spremenila lastniško strukturo Iskraemeca, ki je bila potem sledeča: KAD (39,99 odstotka), DUS Iskraemeco (30,65 odstotka) in SOD (22,14 odstotka). (Finance 5. 10. 2006).

Oktobra leta 2006 je bila izvoljena nova uprava, ki je nadaljevala že pričete sanacijske ukrepe in intenzivno začela iskati možnega strateškega partnerja. Leta 2007 so lastniki družbe Iskraemeco Kapitalska družba (KAD), Slovenska odškodninska družba (SOD), družba pooblaščenka Iskraemeco DUS, KD Kapital, Adriatic Slovenica in PM & A Investicijsko podjetje podpisali pogodbo o prodaji 97,6-odstotnega lastniškega deleža strateškemu partnerju skupini Elsewedy (preko družb Elsewedy Cabels SAE in Elsewedy Elektrometer Egypt). Skupna kupnina je znašala 37,6 milijona evrov.

Med pogoji kupnine je skupina Elsewedy jamčila, da bo družba Iskraemeco ostala neodvisna pravna oseba, ki bo poslovala v Republiki Sloveniji z obstoječim sedežem v Kranju in obstoječim imenom, in da bo družba Iskraemeco ohranila lasten razvojni oddelek. V prihodnjih štirih letih se je skupina zavezala investirati do 30 milijonov evrov za razvoj družbe Iskraemeco. (Gorenjski glas, 15. 11. 2007).

Iz tabele 5.5 je možno razbrati ključne indikatorje:

Prodaja se je v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 zmanjšala za 4 odstotke, leta 2007 pa za 8 odstotkov, predvsem zaradi upada prodaje klasičnih indukcijskih števec. Podjetje Iskraemeco je leta 2007 tudi odprodalo proizvodnjo sestavnih delov za indukcijske števece podjetju Rotomatika, d. o. o. (Iskraemeco 2007)

Število družb se je zmanjšalo iz 23 na 21, zaprli so podjetji na Nizozemskem in v Italiji. Podjetje je tudi zmanjšalo število zaposlenih v skladu z načrtom poslovne in finančne reorganizacije za 300 zaposlenih v letu 2006 in dodatno za 275 zaposlenih v letu 2007, predvsem v proizvodnji indukcijskega programa. Del zaposlenih je bil prekvalificiran in usmerjen na delo v elektronskem programu.

Izguba se je leta 2006 zmanjšala, predvsem zaradi dokapitalizacije podjetja in dodatnega zmanjšanja zaposlenih, dezinvestiranja, vendar je podjetje v letu 2007 še vedno poslovalo z izgubo (–3,2 mio EUR). Negativne oznake pri spremembi vrednosti zalog kažejo predvsem na zmanjšanje zaupanja dobaviteljev in kupcev zaradi slabega finančnega stanja družbe.

5.4 Analiza poslovanja v obdobju 2008–2012

Podjetje Iskraemeco je od novembra 2007 v večinski lasti skupine Elsewedy, ki je že od začetka prevzema poslov nadaljevala z implementacijo programa poslovnega in finančnega prestrukturiranja družbe. Skupina Elsewedy Electric je proizvodni koncern s sedežem v Egiptu. Ustanovljena je bila leta 1938. Skupina proizvaja in prodaja celovite energetske proizvode in storitve v sedmih segmentih energetike: kabli, električni izdelki, telekomunikacije, transformatorji, proizvodnja vetrne energije, merjenje energije in upravljanje ter inženiring.(Wikipedia 2016) V tem sklopu je nakup Iskraemeca omogočil

skupini prodor v sam vrh med proizvajalci merilnih naprav za merjenje električne energije in tako pripomogel k tehnološkemu preskoku celotne skupine na več segmentih.

Za obravnavano obdobje bom predvsem skušal predstaviti stanje podjetja in izboljšave, ki sta jih prinesla novo vodstvo in lastništvo podjetja. Tabela 5.5 prikazuje osnovne podatke poslovanja podjetja Iskraemeco v obdobju 2007–2012.

Tabela 5.5: Osnovni podatki o poslovanju podjetja za obdobje 2007–2012

OSNOVNI PODATKI	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celotni prihodki (mio EUR)	102	105	77	73	70	96
Prihodki od prodaje (mio EUR)	86	82	72	71	68	95
Sprememba vrednosti zalog (mio EUR)	-3,4	1,8	2,9	1,7	0,6	0,8
Čisti dobiček iz poslovnega leta (mio EUR)	-3,2	5	-0,7	-1,1	-1,3	4,9
Število zaposlenih (povprečno število)	1348	1191	1152	1027	897	901
Število zaposlenih (na dan 31. 12.)	1258	1170	1122	899	884	882
Število povezanih družb	21	21	20	20	19	19
Stopnja lastniškega financiranja (v %)	16,3	25,9	28,1	24,6	22,4	34,6
Koeficient gospodarskega poslovanja	1	0,94	0,95	0,97	0,97	0,99

Vir: Iskraemeco (2007–2012).

5.4.1 Lastništvo, poslanstvo in vizija

Ob prevzemu podjetja je novi lastnik uvedel tudi novo organizacijsko strukturo. Od starega dvosmernega sistema (uprava + nadzorni svet) je družba sprejela nov status in prešla v enotirni sistem upravljanja z upravnim odborom in izvršnima direktorjema. Upravni odbor poleg dveh izvršnih direktorjev sestavljajo še predsednik upravnega odbora, namestnik predsednika upravnega odbora in predstavnik delavcev. Sestava upravnega odbora v večini odraža lastništvo podjetja. Leta 2009 je bil na skupščini izglasovan nov upravni odbor, katerega član je postal Dieter Brunner, ki je prevzel tudi funkcijo glavnega izvršnega direktorja. (Iskraemeco 2009) Dieter Brunner je bil predhodno direktor prodaje za območje EMEA za Landys+Gyr, kar ponazarja usmeritev novega lastništva v novačenje najboljših kadrov z namenom optimizacije vseh procesov poslovanja.

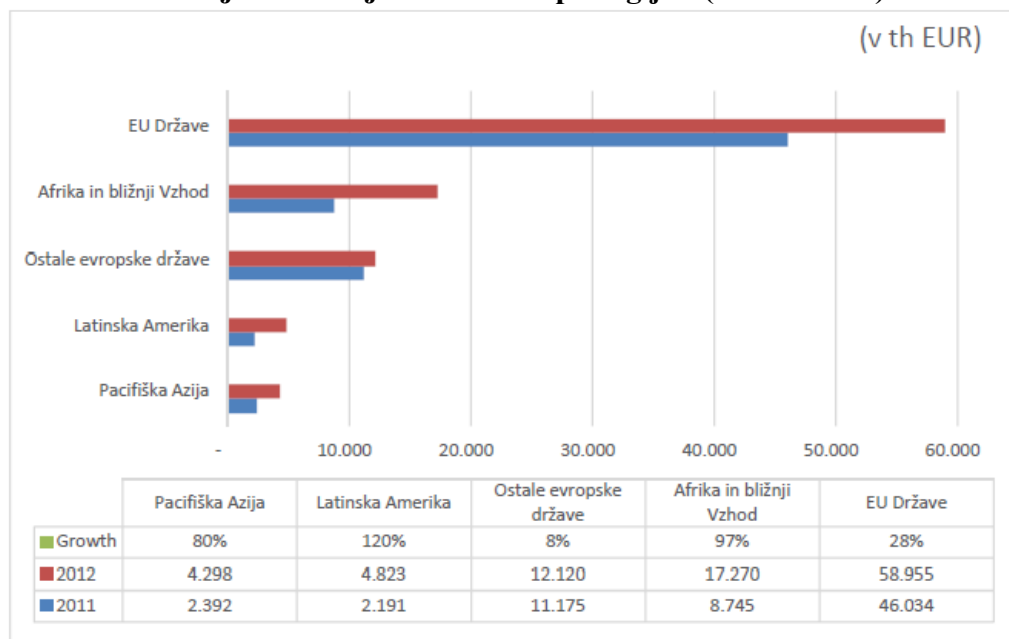
V sklopu skupine Elsewedy podjetje Iskraemeco vzdržuje visoko stopnjo avtonomije, kot je bilo tudi zahtevano v kupoprodajni pogodbi, vendar ima možnost uporabe širše mreže celotne skupine, horizontalno in vertikalno. Poslovna strategija skupine je usmerjena v izrabljanje najugodnejših tržnih poti, pri čemer sta pomembna dejavnika cena in tržne informacije, ki jih družba pridobi, saj so osnova za sprejemanje kratkoročnih in dolgoročnih ukrepov. Družba je usmerjena predvsem v izrabo stroškovnih prednosti, ki jih ponujajo države s poceni delovno silo. Zavedajo pa se, da je znanje najpomembnejši produkcijski faktor na področju inovativnih rešitev. Električni števeci in energija so specifično področje, kjer so potrebna specifična znanja. Družba vedno bolj sledi motu »Če takih znanj ne najdemo v Sloveniji, jih poiščemo v tujini.« (Iskraemeco 2010, 4) Odločitev za zaposlovanje zunanjih strokovnjakov iz konkurenčnih podjetij tudi ponazarja tržno naravnost novega lastnika in željo po rasti ne samo po notranjih, ampak tudi po zunanjih poteh.

Iz menjave lastniške strukture podjetja in predvsem iz menjave upravnega sistema iz dvotirnega v enotirni je razvidna sprememba naravnosti podjetja na bolj tržne razmere. Enotirni sistem v primerjavi z dvotirnim omogoča hitrejši proces sprejemanja odločitev, saj je lastništvo prisotno v samem upravnem odboru in s tem aktivno udeleženo v odločanju in poslovanju podjetja. Strategija, ki jo je zastavil novi lastnik, je usmerjena predvsem v optimizacijo stroškov in povečanje profitabilnosti.

5.4.2 Trgi in prodaja

Podjetje je z novim lastništvom pridobilo večjo in bolj solidno globalno mrežo tržnih informacij, predvsem zaradi močne prisotnosti skupine Elsewedy v Afriki in na Bližnjem vzhodu pa tudi v Južni Ameriki. Graf 5.6 prikazuje, kako se je z leti tudi tržni delež prodaje po regijah spremenil.

Graf 5.6: Prodaja v obdobju 2011–2012 po regijah (v tisoč EUR)



Vir: Iskraemeco (2012).

Še vedno glavni trg predstavljajo države Evropske unije, kjer podjetje uspešno konkurira in je izbrano pri večjih projektih AMR-AMM, in sicer v Nemčiji in na Nizozemskem leta 2008, v Franciji leta 2010 (v sklopu konzorcija z Landis+Gyrom in Actarisom). V zadnjih letih se tudi povečuje delež prodaje v vseh regijah, predvsem v Afriki in na Bližnjem vzhodu, kjer je skupina Elsewedy močno prisotna.

Podjetje v skladu s svojo novo strategijo internacionalizacije od leta 2008 intenzivno investira v proizvodnjo indukcijskih števecv in Bližnjemu vzhodu prilagojenih elektronskih števecv v Egiptu, medtem ko dezinvestira nestrateska partnerstva. Tako je bil leta 2011 prodan delež Iskraemeco Indija. (Iskraemeco 2012)

Prihodki od prodaje na trgih so v prvem obdobju od 2008 do 2011, kot prikazuje Graf 5.6, padali predvsem zaradi globalne krize, delno pa tudi zaradi konstantnega manjšanja indukcijskega programa (25 odstotkov leta 2010) in delne selitve proizvodnje v Egipt (2010). Leta 2007 in 2008 so bili celotni prihodki večji na račun odprodaje zemljišč (1,3 mio EUR) in delnic Gorenjske banke (11,5 mio EUR) (Iskraemeco 2008). Delež prihodkov od prodaje v celotnih prihodkih je vse bolj rasel, kar kaže na dejstvo, da se je podjetje vedno bolj osredotočalo na lastno dejavnost. Leta 2012 vidimo skokovito rast prodaje za 27 odstotkov v

primerjavi z letom 2011, na račun večjega sodelovanja z največjimi strankami na Nizozemskem.

Podjetje je sledilo strategiji prestrukturiranja poslovanja in proizvodnje, saj se je osredotočalo na proizvodnjo tehnološko bolj izpopolnjenih izdelkov in sistemskih rešitev, medtem ko je proizvodnjo nezahtevnih izdelkov selilo v države, kjer ima matična družba večje lastniško specifične prednosti (Egipt).

5.4.3 Internacionalizacija

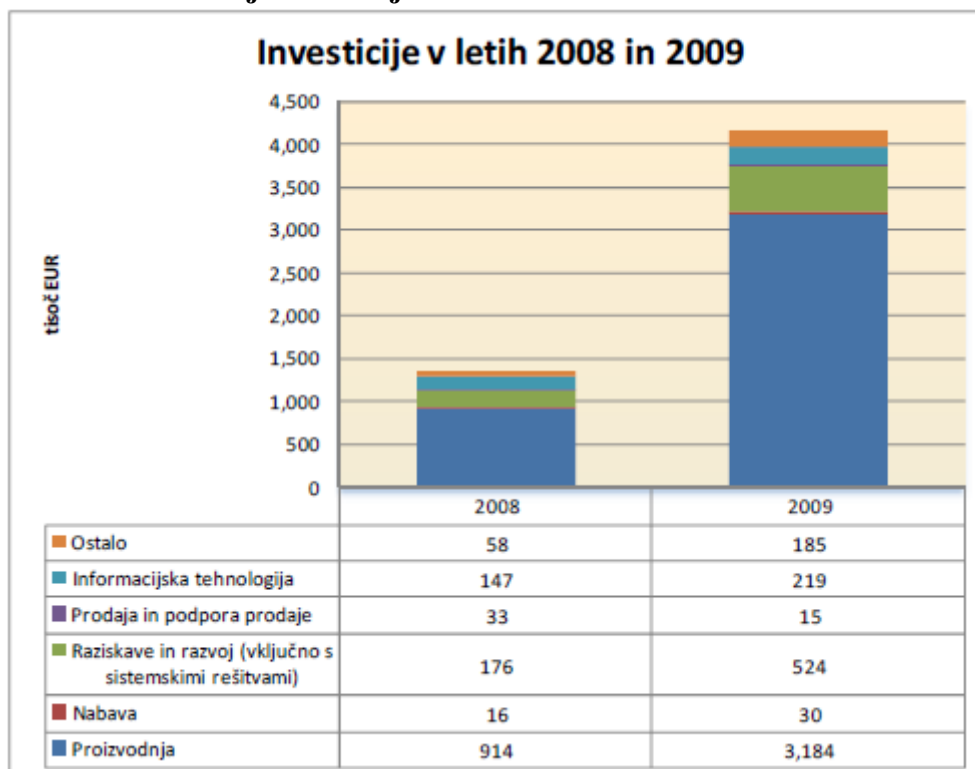
Podjetje Iskraemeco je v sklopu skupine Elsewedy avtonomno, vendar je strategija internacionalizacije podrejena strategiji celotne skupine. Sama skupina Elsewedy je v zadnjih letih zelo aktivna na mednarodnem področju, z zelo agresivno politiko internacionalizacije, ki temelji predvsem na TNI direktnih investicijah in prevzemih proizvodnih podjetij. Skupina je leta 2008 prevzela tudi proizvajalca Elektrometer Egypt in leta 2010 še češkega konkurenta ZPA Smart meters. Skupina Elsewedy je leta 2008 ustanovila dve proizvodni enoti v Braziliji in Mehiki z namenom utrditve prisotnosti na trgih Južne in Severne Amerike. (El Sewedy Electric, 2016) Podjetje Iskraemeco je zato od leta 2008 aktivno začelo seliti proizvodnjo indukcijskega programa iz Kranja v Egipt, kjer tudi operativno deluje razvojni oddelek.

K tako veliki širitvi skupine Elsewedy je pripomogla agresivna politika internacionalizacije, vodene predvsem z aktivno udeležbo in uporabo TNI.

5.4.4 Tehnologija in investicije

Uprava podjetja se je v prvih letih po prevzemu lotila intenzivne reorganizacije strukture oddelka za razvoj in raziskave. Leta 2008 se je podjetje usmerilo v selitev proizvodnje in nekaterih funkcij razvoja indukcijskih števec v novo proizvodno enoto v Egiptu. Z večanjem elektronskih števec je podjetje namenilo večino sredstev posodobitvi proizvodnje elektronskih števec. Leta 2008 je podjetje za investicije namenilo 1,345 mio EUR, medtem ko je leta 2009 namenilo že 4,158 mio EUR, kot je razvidno iz Grafa 5.7. Od leta 2009 je stopnja investiranja podjetja v R & R prešla na stopnjo pred prevzemom, in sicer na 6 odstotkov. (Iskraemeco 2010)

Graf 5.7: Investicije v obdobju 2008–2009



Vir: Iskraemeco (2009).

Podjetje Iskraemeco se v teh letih intenzivno posveča projektu interoperabilnosti IDIS (»Interoperable Device Interface Specification« – specifikacije vmesnikov medsebojno zamenljivih naprav), saj ta omogoča lažje usmeritve resursov v razvoj celotne nove družine sistemskih števecov, industrijskih števecov in nove platforme modularnih sistemskih števecov, nove družine podatkovnih koncentradorjev in novih programskih rešitev. Bolj poenoteni sistemi omogočajo tudi lažji pristop IE do vseh trgov Evropske unije in drastično zmanjšujejo dodatne stroške razvoja in adaptiranja. (Iskraemeco 2009)

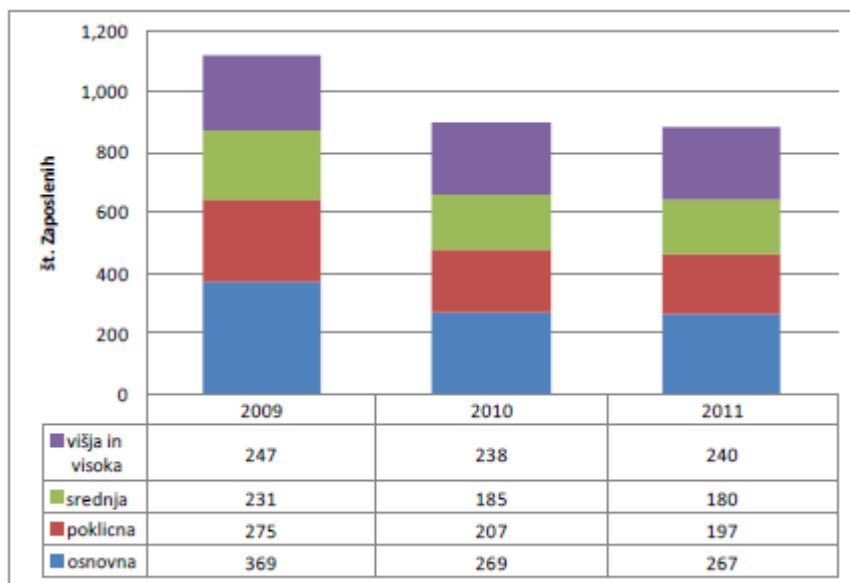
5.4.5 Kadri

Skupina se je v zadnjih letih, z vizijo globalne prisotnosti na trgu, soočala tudi z zakonitostmi globalizacije na trgu delovne sile. Kadrovska politika je izhajala iz tržno pogojenih razmer.

V letih 2008–2009 se je nadaljeval intenzivni premik s tehnologije indukcijskih števecov na tehnologijo elektronskih števecov, podjetje je bilo med drugim v istem obdobju soočeno tudi s posledicami globalne krize. V letu 2008 je bilo v podjetju 1.170 zaposlenih, v letu 2009, pa 3,3 odstotka manj, 1.122. Večji upad (18-odstotni) števila zaposlenih opazimo pred

stabilizacijo poslovanja leta 2010, ko se je število zaposlenih zmanjšalo za 899 zaposlenih predvsem zaradi zmanjševanja števila zaposlenih v indukcijskem programu in odprodaje večinskega deleža Iskraemeco Regent Electro Mech Limited v Indiji. V proizvodnji se je najbolj zmanjšalo število zaposlenih z nižjo in srednjo izobrazbo. Podjetje je v letih obravnavanega obdobja nadaljevalo program prekvalifikacije delovne sile z indukcijskega na elektronski program. (Iskraemeco 2012)

Graf 5.8: Število zaposlenih in izobrazbena struktura v obdobju 2009–2011



Vir: Iskraemeco (2011).

Struktura zaposlenih se bistveno ne spreminja, ker se odvečno število zaposlenih iz indukcijskega programa preusmerja v proizvodnjo elektronskih števecv AMR-AMM. Podjetje se je v zadnjih letih preusmerilo v iskanje in zaposlovanje večjega števila zaposlenih z višjo izobrazbo, predvsem za potrebe raziskovalnega oddelka potrebuje inženirje in informatike. Vendar imajo po mnenju direktorja Brunnerja težave, saj »želimo pridobiti takšne z mednarodnimi izkušnjami, ki pa jih v Sloveniji primanjkuje. Zaradi visokih davkov na dohodke je težko privabiti nekoga iz tujine, da pride v Slovenijo.« (Delo 26. 5. 2012)

Iz Grafa 5.8 je razvidno, da se družba temeljito drži načrta prenove in prestrukturiranja proizvodnje. Indukcijski program se opušča s hitrejšim tempom, konstantno pa se večja proizvodnja AMR-AMM, kar omogoča preusmeritev zaposlenih. Prihranek stroškov na račun zmanjšanja zaposlenih podjetje usmerja v dodatne R & R in iskanje potrebnih kadrov za dodaten razvoj, kar izraža popolno naravnost podjetja k tržnim razmeram, kjer prevladujeta optimizacija in učinkovito alociranje resursov.

5.4.6 Finance

Upravi je z nadaljevanjem učinkovitega poslovnega in organizacijskega prestrukturiranja, uspelo do konca obdobja preiti iz visoke izgube leta 2007 (–3,2 mio EUR) do prvega konkretnega dobička leta 2012 v znesku 4,9 mio EUR, kot prikazuje tabeli 5.5.

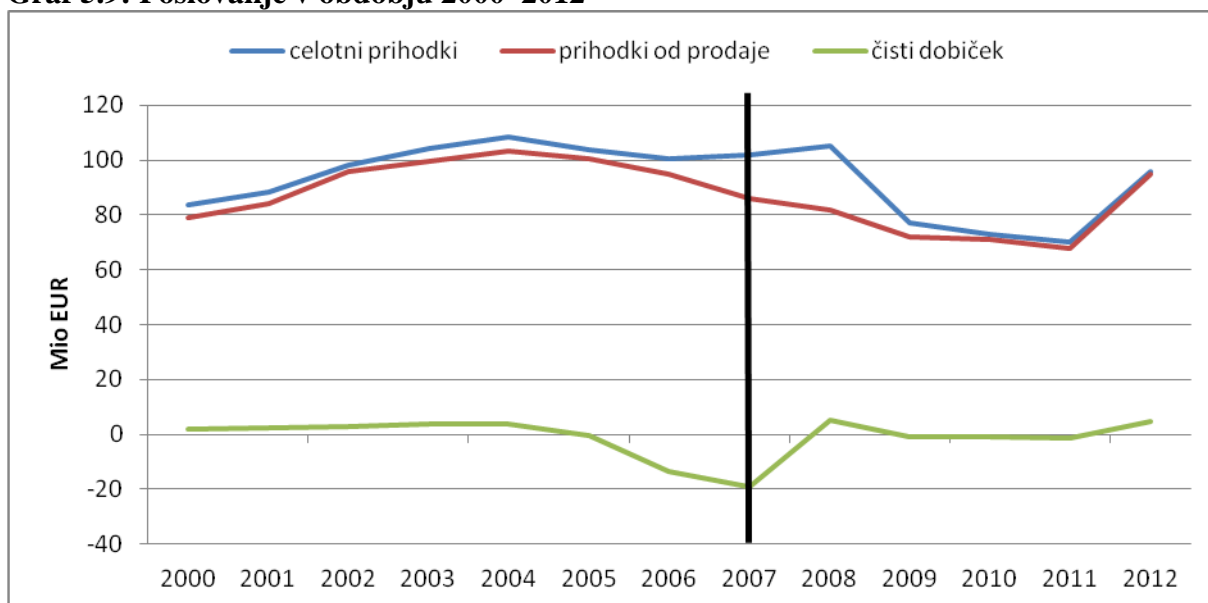
Rast celotnih prihodkov leta 2008 je bila predvsem posledica rasti prihodkov družbe iz naslova prodaje delnic Gorenjske banke ter prodaje nepremičnega premoženja, zemljišč (Iskraemeco 2008). Prihodki od prodaje so se v danem obdobju zmanjševali, kar je mogoče pripisati upadu prodaje indukcijskih števecv in porastu prodaje elektronskega programa, predvsem porastu naročil pametnih števecv AMR-AMM. Podjetje je vedno bolj sposobno pridobivati prihodke iz svojega poslovanja, kar se izraža v realizaciji dobička leta 2012. Na to je predvsem vplivalo zmanjšanje stroškov dela ter zmanjšanje stroškov materiala. Poleg tega je podjetje v danem obdobju redno odplačevalo dolgove bankam in ostalim upnikom v skladu z reprogramiranim dolgom, ki izhaja še iz časa prisilne poravnave.

Menim, da indikatorji prikazujejo, da se je politika prestrukturiranja podjetja dolgoročno obrestovala. Uprava je pravilno opustila nezahtevni indukcijski program in vsa sredstva preusmerila v posodobitve proizvodnje tehnološko izpopolnjenih pametnih števecv AMR-AMM, kar so po Vernonovi teoriji življenjskega cikla spada v fazo standardiziranega proizvoda in omogoča družbi dolgoročno rast. Dejavnika, ki sta tudi v veliki meri pripomogla k hitrejšemu izboljšanju rezultatov družbe, sta sposobnost skupine Elsewedy za zagotavljanje boljših nabavne cen materiala na svetovnem trgu in večja integrirana mreža proizvodenj te skupine. Proizvodnja v Egiptu z znatno nižjimi stroški delovne sile je bistveno pripomogla k hitrejši sanaciji Iskraemeca. Četrta dejavnika je tudi zmožnost skupine Elsewedy, da pridobi vire financiranja na tujih trgih zunaj Evropske unije, tudi v času, ko je bil slovenski bančni sistem zaradi finančne krize v posojilnem krču in ni mogel z bančnimi garancijami ustrezno podpreti projektov večjih vrednosti zunaj Evropske unije, kot na primer projekt v Kuvajtu v vrednosti 118 mio EUR. (Delo 25. 6. 2012)

5.5 Primerjava poslovanja pred prevzemom in po njem

Za primerjavo poslovanja bom uporabil predvsem naslednje tri postavke: celotne prihodke od prodaje, prihodke od prodaje in čisti dobiček iz poslovnih let obdobja od leta 1999 do 2012. Kot je razvidno iz tabel 5.1 in 5.5, vse tri postavke v prvem obdobju naraščajo do leta 2004, potem pa linearno padajo, dokler ne v letu 2012 skokovito porastejo v nasprotno, pozitivno smer.

Graf 5.9: Poslovanje v obdobju 2000–2012



Vir: Iskraemeco (2000–2012).

Prihodki od prodaje do leta 2004 rastejo predvsem na račun povečanja obsega prodaje nekonkurenčnih izdelkov (indukcijskega programa), po letu 2004 in vse do leta 2011 pa padajo, tako da je prihodek od prodaje v letu 2011 za 29 odstotkov nižji od prihodka od prodaje, doseženega v letu 2004. Razlog za padanje prihodkov od prodaje v obdobju do prodaje Iskraemeca je predvsem v nižanju cen indukcijskih števecv in počasnejšem uvajanju nove generacije števecv in sistemskih rešitev na trgih Evropske unije, v obdobju po prodaji pa je razlog v padcu prodaje proizvodov in blaga zaradi globalne ekonomske krize ter postopna tranzicija podjetja iz poslovne krize z izvajanjem zavez iz prisilne poravnave. Leto 2012 kaže skokovit premik v nasprotni smeri in rast v primerjavi s predhodnim letom za skoraj 40 odstotkov, kar nakazuje, da se je podjetju uspelo učinkovito poslovno in finančno prestrukturirati ter znatno povečati delež donosnejšega elektronskega programa v skupnem prometu, kot prikazuje Graf 5.9.

Celotni prihodki, ki vključujejo prihodke od prodaje, finančne prihodke in druge prihodke, so v obravnavanem obdobju nihali v območju vrednosti 73–105 mio EUR ter vrh dosegli v letu 2004, najnižji nivo pa v letu 2011. V letu 2012 celotni prihodki dosežejo nivo pred poslovno krizo, 96 mio EUR. Od leta 2009 prihodki od prodaje predstavljajo večinski delež celotnih prihodkov, kar nakazuje ciljno usmeritev novega vodstva k generiranju prihodkov iz osnovne dejavnosti. To potrjuje tudi padec finančnih prihodkov po letu 2008, ko je podjetje odprodalo delnice v Gorenjski banki in del nepremičnin v skupni vrednosti cca. 12 mio EUR.

Čisti dobiček iz poslovnega leta po prevzemu kaže, da je obdobje sanacije podjetja, kljub obsežnemu prestrukturiranju na različnih področjih, dolgotrajno in lastnikom vse do leta 2012 ne zagotavlja ustreznih donosov. Podjetje v letu 2012 doseže čisti dobiček 4,9 mio EUR, kar potrjuje pravilnost strateške usmeritve podjetja v bolj tehnološko izpopolnjen in donosnejši elektronski program števec/sistemov ter trdno in konzervativno politiko upravljanja stroškov z znatnim zniževanjem stroškov dela, zmanjševanjem števila zaposlenih in prenosom celotne proizvodnje indukcijskih števec v Egipt. Višina dodane vrednosti na zaposlenega je tako v primerjavi z začetkom desetletja precej višja (38-odstotna). (Iskraemeco 2012)

Poleg zgoraj omenjenih kazalnikov poslovanja sta za presojo poslovanja podjetja v primeru Iskraemeca zanimiva tudi stopnja lastniškega financiranja in koeficient gospodarnosti poslovanja.

Iz poslovanja podjetja v obdobju pred prevzemom je stopnja lastniškega financiranja podjetja vse od leta 2002 padala in leta 2006 dosegla kar 80 odstotkov nižjo raven kot leta 2002. To pomeni, da se je zadolževanje podjetja, predvsem pri finančnih institucijah, v tem obdobju povečalo preko vzdržnih meja, hkrati povečevalo stroške servisiranja dolga ter slabilo finančni položaj podjetja in njegovo konkurenčnost.

Po prevzemu leta 2007 in vse do leta 2012 je opazen trend povečanja deleža lastniškega kapitala in zmanjševanja dolžniških obveznosti, zaradi interesa novega lastništva po stabilnejšem poslovanju in donosih. Trend v naslednjih letih kaže na večanje stopnje lastniškega financiranja in večanje donosnosti z realizacijo strateške usmeritve rasti na trgu donosnejših »pametnih« elektronskih števec. Koeficient gospodarnosti poslovanja, ki ga merimo z razmerjem med poslovnimi prihodki in odhodki (Ajpes 2016), prav tako prikazuje pozitiven trend od leta 2008 naprej.

V obdobju pred odkupom podjetja se je koeficient stalno zmanjševal, kar posledično odraža poslabšanje poslovanja družbe. Prihodki iz naslova prodaje izdelkov niso omogočali pokritja stroškov iz naslova proizvodnje. Razlog za to gre iskati predvsem v nekonkurenčnih izdelkih iz indukcijskega programa, katerih prodaja v državah, kjer je podjetje Iskraemeco močno prisotno že več let, pada. Posledično se v tem obdobju to odraža tudi v dvigu vrednosti zalog v podjetju.

S spremembo lastništva leta 2007 se zaradi reorganizacije učinkovitost poslovanja izboljšuje, saj se koeficient bliža vrednosti 1, kar ponazarja tudi dejstvo, da se razlike med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki z leti manjšajo. Podjetje je doseglo leta 2012 dobiček, kar pomeni, da so poslovni prihodki od prodaje izdelkov prvič pokrili poslovne odhodke.

Izboljšanje poslovanja je lahko pripišemo predvsem zmanjšanju stroškov dela (od leta 2007 do leta 2011 za približno 350 zaposlenih), preselitvi proizvodnje tehnološko zastarelega indukcijskega programa v državo z nižjo ceno delovne sile ter znižanju stroškov materiala.

Vodstvo družbe je investiralo predvsem v prenovo proizvodnega procesa s ključnim ciljem prilagajanja in izboljšanja svojih izdelkov in storitev povpraševanju na trg. To je prikazano z večjih deležem investicij v letu 2009 in porastom deleža za raziskave in razvoj v naslednjih letih z 2 odstotkov na 5–6 odstotkov. (Iskraemeco 2012)

6 SKLEP

Iskraemeco je eno vodilnih mednarodnih podjetij na področju proizvodnje naprav in sistemov za merjenje električne energije z globalnim področjem poslovanja. Vse od svoje ustanovitve leta 1946 je podjetje razvijalo in proizvajalo svoje izdelke ter iskalo ustrezne rešitve v skladu z zahtevami trga. Podjetje se je kljub zgodnji strategiji internacionalizacije poslovanja v začetku 21. stoletja soočilo z veliki težavami. Glavni vzroka sta bila nezmožnost zadovoljitve potreb trga zaradi tehnološko zaostalih proizvodov in posledične finančne težave. Podjetje je zato začelo iskati svež kapital, vendar je zaradi prepočasnega prilagajanja na zahteve trga in uvajanja sprememb poslovanja začelo močno stagnirati. Vlaganja v razvoj novih produktov in sistemov, kompatibilnih z zahtevami trga, so bila, vendar pa je implementacija zamujala.

Večinski delež v prodaji so še vedno zavzemali relativno tehnološko preprosti indukcijski števcji, kar se je tudi izkazovalo v poslovanju z izgubo. Podjetje se je skušalo reševati z zmanjševanjem obsega zaposlenih in z dezinvestiranjem, vendar pa je obdržalo, čeprav s padajočim trendom, proizvodnjo nekonkurenčnih indukcijskih števcjev, ki bi morala biti v skladu z Vernonovo teorijo življenjskega ciklusa preseljena na lokacijo, kjer so stroški dela nižji.

Po poslovnem letu 2006, ki je prineslo rekordno izgubo, pa je bilo konec leta 2007 podjetje po odločitvi lastnikov prodano egiptovski skupini Elsewedy Cables. S prodajo novemu lastniku je podjetje dobilo novo organizacijsko strukturo, nov, učinkovitejši način vodenja (enotirni sistem), reorganiziran je bil proizvodni proces, predvsem pa so bili v proizvodnjo pospešeno uvajani novi izdelki, kompatibilni z razvojnimi zahtevami trga.

Hitrejše spremembe po prodaji je zavrla še svetovna finančna kriza, tako da lahko kot prvo leto, ki pomeni opazen premik v poslovanju navzgor, prepoznamo leto 2012. Pozitiven premik je odraz pravilne strategije razvoja in pričetek pozitivnega trenda v poslovanju.

V zvezi z vzroki za težave družbe Iskraemeco lahko ugotovimo, da se je podjetje tehnološko in organizacijsko zahtevam trga prilagajalo prepočasi. Na prepočasno prilagajanje je še posebej vplivalo razmišljanje nadzornega sveta in večinskega lastnika – družbe pooblaščenke

Iskraemeco DUS, ki se je do konca borila proti odpuščanju delavcev in preselitvi proizvodnje tehnološko zastarelega indukcijskega programa, kot bi to zahtevala internacionalizacijska teorija. Enako razmišljanje je tudi razlog, zakaj se je podjetje pozno odločilo za iskanje poslovnih in strateških partnerjev, ki bi prinesli svež kapital in omogočili hitrejšo implementacijo izdelkov in sistemov v razvoju, saj bi to pomenilo zmanjšanje ali celo izgubo večinskega deleža.

Internationalizacija je neizogibna pot podjetja iz lokalne omejenosti v mednarodno realnost. Tržne razmere zahtevajo od vodstva podjetja tudi težke strateške odločitve. Kot poudarja Svetličič (2002), »lahko zavestno odpovedovanje maksimalizaciji dobička v korist drugih meril pripelje podjetje v težave, ker postane neučinkovito.«

Iz teh ugotovitev lahko potrdim vse tri hipoteze, saj so odločitve vodstva dokazale, da je podjetje sledilo začetnim fazam razvoja internacionalizacije, dokler ni prišlo v konflikt z lastniško strukturo. Ustanavljanju podružnic v tujini ni sledila selitev proizvodnje, kot bi to predvidele teorije internacionalizacije proizvodnje, kar je pripeljalo podjetje do slabljenja finančnega stanja in do nadaljnje nezmožnosti za učinkovito konkuriranje na mednarodnem trgu.

Iskraemeco je tipičen primer, ki ponazarja, kako lahko pomanjkanje določenih znanj in prepočasna odzivnost na tržne razmere ob vplivu zavirajočega in k lastnim lokalnim interesom usmerjenega lastništva ohromi vodilno pozicijo podjetja in ga iz stanja makerja spremeni v sledilca.

7 LITERATURA

1. AJPES. 2016. *FI-PO finančni podatki*. Dostopno prek: http://www.ajpes.si/fipo/Pojasnila_za_gd_2006.asp (23. junij 2016)
2. ABS Energy Research. 2007. *World Electricity Meter Report – 6th Edition*. London: ABS Energy Research.
3. --- 2009. *World Electricity Meter Report – 7th Edition*. London: ABS Energy Research.
4. AUSTRIAN ENERGY AGENCY. 2012. *European Smart Metering Landscape Report 2012 – Update May 2013*. Dostopno prek: https://ec.europa.eu/.../smartregions_landscape_report_2012_update_may_2013.pdf (23.junij.2016)
5. Beamish, Paul W. 2003. *International Management: Text and Cases*. London: McGraw Hill Europe
6. Bertoncej, Mateja. 2002. Iskraemeco kupil podjetje v Indiji. *Finance*, 14 (28.marec).
7. ---. 2007a. Iskraemeco bi Egipčani. *Finance*, 7 (11.julij).
8. ---. 2007b. Iskraemeco Egipčanom za 38 milijonov evrov. *Finance*, 7 (14.november).
9. Bevk, Nikolaj. 2000. Kranj industrija ostaja vlečni konj. *Finance priloga 1* (11. September).
10. Blomstermo, Anders in Sharma, D. Deo. 2003. *Learning in the internationalisation Process of Firms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
11. Borzou, Daragahi. 2013. El Sewedy shows how Egyptian companies can beat the odds. *The Financial Times*, 20. maj. Dostopno preko: <http://www.ft.com/cms/s/0/cca86a84-c06a-11e2-8c63-00144feab7de.html#axzz4Ieclnu00> (22.junij.2016)
12. Dubrovski, Drago. 2000. *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ*. Portorož: Visoka poslovna šola za podjetništvo.
13. Dunning, H. John. 1999. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Essex: Addison-Wesley.
14. Dunning, H. John in Lundan, Sariana M. 2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy – second edition*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
15. EC - The European Commission. 2004. DIRECTIVE 2004/22/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 31 March 2006 on

- measuring instruments. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0024&rid=1> (25.junij.2016).
16. ---. 2006. DIRECTIVE 2006/32/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 5 April 2006 on energy end-use efficiency and energy services and repealing Council Directive 93/76/EEC. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006L0032&from=ES> (25. junij 2016).
17. ---. 2009. DIRECTIVE 2009/72/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 13 July 2009 concerning common rules for the internal market in electricity and repealing Directive 2003/54/EC. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009L0072&from=EN> (25. junij 2016).
18. ELSEWEDY ELECTRIC. *Elsewedy Electric integrated energy solution*. Dostopno prek: <http://www.elsewedyelectric.com/fe/common/Default.aspx> (18.5.2016).
19. ---. 2007. *Elsewedy acquires Iskraemeco*. Dostopno prek: <http://www.elsewedyelectric.com/Investor%20Relations/Press%20releases/News/Elsewedy%20Cables%20acquires%20Iskraemeco%20d%20d.pdf> (14.april.2016).
20. Etemad, Hamid. 2004. *International Entrepreneurship in Small and Medium Size Enterprises- Orientation, Environment and Strategy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
21. EURELECTRIC – Union of the Electricity Industry. 2012. *Utilities: Powerhouse of Innovation – Full report*. Brussels: EURELECTRIC aisbl.
22. Gerard, George, Wiklund, Johan in Zahra, Shaker A. 2005. Ownership and the Internationalization of Small Firms. *Journal of Management* 31 (2): 210-233.
23. *Finance*. 2006. Socialna bomba v Kranju, 4-5 (16. Februar).
24. Frost&Sullivan. 2010. *Smart meters and AMI Markets – Global Perspective*. Dostopno preko: http://www.slideshare.net/FrostandSullivan/smart-meters-and-ami-markets-global-perspective?qid=a5787164-08d3-4d66-8350-9792eb9087d0&v=&b=&from_search=3 (18.maj.2016).
25. Hanc, Marjana. 2012. Za Iskraemeco po dnu prihaja boljše obdobje. *Delo*, 26.maj. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/za-iskraemeco-po-dnu-prihaja-boljse-obdobje.html> (19.maj.2016).
26. Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.

27. Hrastelj, Tone in Maja, Makovec Brenčič. 1999. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Iskraemeco. 1999. *Letno poročilo 1999*. Kranj: interno gradivo.
29. --- 2000. *Letno poročilo 2000*. Kranj: interno gradivo.
30. --- 2001. *Letno poročilo 2001*. Kranj: interno gradivo.
31. --- 2002. *Letno poročilo 2002*. Kranj: interno gradivo.
32. --- 2003. *Letno poročilo 2003*. Kranj: interno gradivo.
33. --- 2004. *Letno poročilo 2004*. Kranj: interno gradivo.
34. --- 2005. *Letno poročilo 2005*. Kranj: interno gradivo.
35. --- 2006. *Letno poročilo 2006*. Kranj: interno gradivo.
36. --- 2007. *Letno poročilo 2007*. Kranj: interno gradivo.
37. --- 2008. *Letno poročilo 2008*. Kranj: interno gradivo.
38. --- 2009. *Letno poročilo 2009*. Kranj: interno gradivo.
39. --- 2010. *Letno poročilo 2010*. Kranj: interno gradivo.
40. --- 2011. *Letno poročilo 2011*. Kranj: interno gradivo.
41. --- 2012. *Letno poročilo 2012*. Kranj: interno gradivo.
42. Iskraemeco. Dostopno prek: <http://www.iskraemeco.com/en/> (14.maj.2016).
43. Jaklič, Andreja in Marjan, Svetličič. 2003. *Enhanced transition through outward internationalization: outward FDI by Slovenian firms*. Aldershot, Burlington: Ashgate.
44. ---. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Jaklič, Marko. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Jepma, Catrinus J. (ur.) and Kamphuis Elise. 1996. *Introduction to International Economics*. London: Longman publishing.
47. Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta
48. Mekina, Borut. 2011. Kako so delali doslej. *Mladina*, 26 (1. Julij).
49. Netscribers. 2009. *Market Research Europe – Smart Metering Market in Europe 2009*. Dostopno prek: http://www.slideshare.net/ResearchOnIndia/market-research-europe-smart-metering-market-in-europe-2009?qid=5decab9c-bf2e-4bf1-8e59-46b38450f4fc&v=&b=&from_search=4 (24.junij.2016).
50. Osmanović, Haris. 2006. KAD in SOD vplačala večino denarja Iskraemecu. *Finance* (5. oktober) dostopno prek: <http://www.finance.si/164802> (14.5.2016).

51. Potočnik, Daša. 2010. *Uporabnost marketinškega spleta 7P*. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
52. Pikon, Rok. 2012. Če Iskraemeca ne bi prodali, ne bi obstajali. *Finance*, 4 (9.oktober).
53. ---. 2015. Mencinger je odšel, podjetje se je rešilo. *Finance*, (2. februar) Dostopno prek: <http://www.finance.si/8816813/Mencinger-je-od%C5%A1el-podjetje-se-je-re%C5%A1ilo?metered=yes&sid=404054716> (20.6.2016).
54. Poslovni dnevnik. 2010. *Direktor Iskraemeca: Iskraemeco je kot tanker – smer spreminja počasi*. Dostopno prek: http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042384220 (22.junij.2016).
55. Rojec, Mitja. 1994. *Tuje investicijev slovenski razvoj*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
56. Ruzzier, Mitja. 2002. *Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. ---. 2004. *The internationalisation of small and medium enterprises: the influence of the entrepreneur's human and social capital on the degree of internationalization*. Doktorska dizertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Spodniak, Petr. 2011. *Diffusion of Smart Meters in Central and Eastern Europe*. Magistrsko delo. Lappeenranta: University of Technology.
59. Stanjko, Mitja. 2002. *Skupna vlaganja kot oblika vstopa na trg – primer Iskraemeco*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
61. ---. 1997. *Izhodne investicije in preobrazba*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. ---. 2001. *Internationalization: The challenges for small and medium firms*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo, str.34-42.
63. ---. 2002. Nacionalni interes – ovira ali spodbuda razvoju. *Teorija in praksa* 39 (4): 523-547.
64. ---. 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za državne vede.
65. ---. 2006. Slovenske multinacionalke - včeraj, danes, jutri. *Teorija in praksa* 43 (1-2): 102-122.
66. ---. 2008. Reversed internationalization path; the case of Slovenia. *Academy of International Business Insights* 8 (1):3-10.

67. Trtnik, Andreja. 1999. *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
68. Tekavec, Vanja. 2008. Sumljiva milijonska plačila prek računa v Lichtensteinu. *Delo* 14 (19. december).
69. Zaposleni. 2016. *Gradivo iz powerpoint predstavitve Iskraemeco*. Ljubljana: interno gradivo.
70. Zaposleni. 2016. *Finančni članek o obdobju Iskraemeco 2006-2007*. Ljubljana: interno gradivo.
71. Zupan, Uroš. 1996. *Elementi franšizinga v pogodbi podjetja Iskraemeco z malezijskim partnerjem*. Diplomaska naloga poslovne šole. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
72. Žargi, Štefan. 2007. Iskraemeco prodali Egipčanom. *Gorenjski Glas*, (15. November) Dostopno prek: <http://www.gorenjskiglas.si/article/20071115/C/311159956/1082/1178/iskraemeco-prodali-egipcanom> (16.maj.2016).
73. Žargi, Štefan. 2010. V Iskraemecu pričakujejo velik kolač pri zamenjavi števecv. *Gorenjski Glas*, (11. januar) dostopno prek: <http://www.gorenjskiglas.si/article/20100111/C/301119989/1118/1015/v-iskraemecu-pricakujejo-velik-kolac-pri-zamenjavi-stevcev> (22.maj.2016).
74. Žerdin, Ali H. 2006. Krave ni več strateški partner nezaželjen. *Mladina*, (19. Julij) Dostopno preko: <http://www.mladina.si/95000/krave-ni-vec-strateski-partner-nezazeljen> (21.maj.2006).
75. Yin, Robert K. 2002. *Case study Research. Design and Methods. Third edition. Applied social research method series Volume 5*. New York: Sage Publications.
76. Wikipedia. 2016. *Elsewedy Electric company profile*. Dostopno preko: https://en.wikipedia.org/wiki/Elsewedy_Electric (20.marec.2016).

PRILOGE

Priloga A: Kazalci poslovanja Iskraemeco po sektorjih 1999-2006

Priloga B: Kazalci poslovanja Iskraemeco po sektorjih 2007-2012

PRILOGA A: Kazalci poslovanja Iskraemeco po sektorjih v obdobju 1999–2006

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Prodaja	Prodaja v višini 70,1 milijonov EUR, kar je 11 % več od planiranega zneska.	Prodaja v višini 79 milijonov EUR, kar je 13 % več v primerjavi z letom 1999.	Prodaja v višini 84,1 milijonov EUR, kar je 6 % več v primerjavi z letom 2000.	Prodaja v višini 95,7 milijonov EUR, kar je 13 % več v primerjavi z letom 2001.	Prodaja v višini 97,2 milijonov EUR, kar je 2 % več v primerjavi z letom 2001.	Prodaja v višini 103,4 milijonov EUR.	Prodaja v višini 100,4 milijonov EUR.	Prodaja v višini 97,2 milijonov EUR, kar je 4 % manj kot v letu 2005.
Povpraševanje	Vstop na tržišči Izraela in Indije; povečala se je prodaja v zahodno Evropo.	Vstop na tržišča Libije, Estonije in Pakistana; povečala se je prodaja v zahodno Evropo in nekatere prekomorske države.	Polovica prodaje se še vedno realizira na trgih EU, močno pa se je povečala prodaja na vzhodno in južnoevropskih trgih. Vstop na tržišča Kitajske, Latvije, Nigerije, Surinama Ugande in Kube.	V letu 2002 smo ponovno beležili rast prodaje na naših tradicionalnih evropskih trgih in znatno povečali prodajo v Avstralijo in Novo Zelandijo. Struktura trgov ostaja nespremenjena. Vstop na tržišča Bolgarije, litve, Tajske, Vietnama in Kameruna.	V letu 2003 smo ponovno beležili rast prodaje na naših tradicionalnih evropskih trgih. V letu 2003 smo se prebili na francoski trg.	Od posameznih števec se podjetje usmerja na izvedbo sistemskih rešitev.	Nadaljevanje trenda padanja po elektromehanskih-indukcijskih števcih	Svoje izdelke in storitve je podjetje leta 2006 prodajalo v 60 držav na petih kontinentih; 74,5 % prodaje je bilo realiziranih na trgih EU. Pri razpisih na novih projektih podjetje ni bilo uspešno; najpomembnejši razlog je bilo predvsem slabo finančno stanje, saj se s sistemi vzpostavlja dolgoročni partnerski odnos med prodajalcem in kupcem.
Proizvodnja	Fizični obseg proizvodnje se je v primerjavi s prejšnjim letom povečal za 16 %.	Povečan fizični obseg proizvodnje v primerjavi s prejšnjim letom.	Povečan fizični obseg proizvodnje v primerjavi s prejšnjim letom.	Proizvodnja se je v primerjavi z letom 2001 povečala za 15%.	Proizvodnja se je v primerjavi z letom 2002 povečala za 12%.	Zmanjšanje proizvodnje indukcijskih števec	Opustitev nedonosnih programov in prilagoditev proizvodnih zmogljivosti.	Začasni zastoj proizvodnje zaradi prisilne poravnave. Večina sredstev namenjena proizvodnji elektronskega programa.
HR	V letu 1999 se je število zaposlenih povečalo.	V leto 2000 se je po desetih letih zaposlovanje zaustavilo; ob koncu leta je bilo v podjetju zaposlenih 2139 delavcev.	V letu 2001 je bilo zaposlenih 2014 delavcev.	V letu 2002 je bilo zaposlenih 2099 delavcev.	V letu 2002 je bilo zaposlenih 2100 delavcev.	Uvedba fleksibilnih oblik zaposlovanja. Pričetek manjšanja števila zaposlenih	Zmanjševanje števila zaposlenih (-138). Programi preusposabljanja iz indukcijskega v elektronski program.	V letu 2006 je bilo zaposlenih 1623 delavcev, to je 19 % manj kot v preteklem letu. Najbolj se je znižalo število tistih s končano osnovno in poklicno šolo.
Strategija/cilji in implementacija	Kljub pesimističnim trendom na začetku leta smo poglobilne cilje skoraj v celoti izpolnili. Povečali smo prodajo elektronskih izdelkov, ki v strukturi prodaje obsega 15 %. Poudarjamo mednarodni značaj proizvodnje in distribucije in še intenzivneje vstopamo v proces globalizacije.	V primerjavi s predhodnim letom smo za 62 % povečali prodajo elektronskega programa. Poudarjamo mednarodni značaj proizvodnje in distribucije in še intenzivneje vstopamo v proces globalizacije. Še naprej bomo povečevali tržni delež števec in naprav za industrijo v elektronski tehnologiji, kakor tudi delež števec in sistemov za deregulirani trg ter storitev za merjenje in obračun energije.	Plan prodaje je bil v celoti realiziran. V letu 2001 se je za 38 % povečala prodaja izdelkov elektronskega programa, prodaja indukcijskega pa s je nekoliko zmanjšala.	Plan prodaje je bil v celoti realiziran. V letu 2002 se je znatno povečala prodaja izdelkov elektronskega programa, povečala pa se je tudi prodaja indukcijskega programa.	Plan prodaje je bil kljub močno zaostrenim tržnim pogojem celo presežen. Povpraševanje po elektronskih števcih in celovitih sistemih za merjenje in obračun električne energije se je močno povečalo. Fleksibilnost, hitra adaptacija in sistemske celovite rešitve so ključni faktorji za uspeh na trgu.	Osredotočanje na sistemskih rešitvah – omogočiti racionalno rabo energije z načini merjenja, obračun in upravljanja energije.	Povečanje učinkovitosti preko finančne sanacije s postopkom prisilne poravnave.	V strukturi prodaje je bilo 57 % izdelkov in storitev elektronskega programa in 43 % indukcijskega programa.

Hitrost prilaganja novim razmeram	Investirali smo 4,6 milijona EUR v posodobitev proizvodne opreme in nakup opreme za informatiko in razvoj.	Investirali smo 5,8 milijona EUR v posodobitev proizvodne opreme in nakup opreme za informatiko in razvoj. Začeli smo s proizvodnjo nove družine elektronskih števecv za dereguliran trg.	Investirali smo 5,8 milijona EUR; investicije v poslovno enoto elektronski števeci so bile večje kot v enoto indukcijski števeci, kar je glede na visoko stopnjo rasti tega programa povsem pričakovano.	Investirali smo 8,3 milijona EUR; največ je bilo vloženo v proizvodno opremo, zlasti v elektronski program.	Investirali smo 12,5 milijona EUR; največ je bilo vloženo v proizvodno opremo in povezana podjetja.			Investirali smo 1,5 milijona EUR, kar je manj kot v preteklem letu; večino sredstev smo namenili proizvodnji elektronskih števecv.
Zmanjšanje stroškov	Ukrepi varčevalnega programa so bili uspešno realizirani.		Uvedba projektov 20 ključev, just-in-time in Kan-ban, ki bodo prispevali k zmanjšanju stroškov.	Prihranek 1,1 milijona EUR.	Prihranek 200.000 EUR.	Zmanjševanje števila zaposlenih. Prenos kapacitet v Indijo.	Opustitev nedonosnih programov, Zmanjševanje števila zaposlenih	Zmanjševanje števila zaposlenih, zmanjševanje izdatkov za R&R
Iskanje novih trgov/kupcev	Vstop na tržišči Izraela in Indije.	Vstop na tržišča Libije, Estonije in Pakistana.	Vstop na tržišča Kitajske, Latvije, Nigerije, Surinama Ugande in Kube.	Vstop na tržišča Bolgarije, litve, Tajske, Vietnama in kameruna.	Vstop na francoski trg.		Umik iz trgov držav tretjega sveta – indukcijski program.	Pilotski projekti so bili postavljeni na Poljskem, v Španiji, Saudski Arabiji ter Srbiji in Črni Gori.
Novi produkti/modifikacije	Začetek proizvodnje nove generacije elektronskih števecv za industrijo.	Razvitih je bilo več novih izdelkov. Pridobili smo nov laboratorij za EMC meritve, ki omogoča razvoj izdelkov, ki so primerljivi in kompatibilni z evropskimi.	Razvili smo števec iz nove družine elektronskih števecv za gospodinjstvo. Za italijanski in slovenski trg smo nadgrajevali sistemsko programsko opremo aplikacijami po željah kupcev.	Razvitih je bilo več modifikacij nove družine enofaznih industrijskih števecv za različne trge in kombiniran števec za industrijske odjemalce električne energije za španski trg, kombinirani precizijski števec, trifazni predplačilni števec ter enofazni kartični predplačilni števec.	Zaključili smo razvoj ključnih gradnikov za AMR sisteme in izvedli terenske teste. Za francoski trg smo razvili popolnoma nov tip števca po francoskih standardih.	AMI sistemske rešitve	-	V letu 2006 smo razvili 2 nova števca in več modifikacij za posebne kupce; izdelali smo tudi prototip sistemske programske opreme SEP2W V2.
Skupina Iskraemeco	Ustanovitev podjetja v Sarajevu (BiH). V tujini imamo 11 povezanih podjetij.	V tujini imamo 13 povezanih podjetij.	V tujini imamo 13 povezanih podjetij.	V tujini imamo 13 povezanih podjetij.	V tujini imamo 20 povezanih podjetij.	V tujini imamo 23 povezanih podjetij.	V tujini imamo 22 povezanih podjetij.	V tujini imamo 21 povezanih podjetij.
Financiranje	Obseg obveznosti iz financiranja je v letu 1999 glede na prejšnje leto nespremenjen.	Obseg obveznosti iz financiranja je v letu 2000 glede na prejšnje leto nespremenjen.	Kratkoročne obveznosti do bank so se v letu 2001 povečale za 5,8 milijonov EUR.	Dolgoročne obveznosti do bank so se v letu 2002 povečale za 4,3 milijonov EUR.	Dolgoročne in kratkoročne obveznosti do bank so se v letu 2003 povečale za 250 %.	-	-	Sprejet je bil sklep o dokapitalizaciji družbe v vrednosti 11,5 milijona EUR, ki je bila izpeljana z vpisom in vplačilom delnic s strani Slovenske odškodninske družbe in Kapitalske družbe. V postopku prisilne poravnave so upniki potrdili načrt finančne reorganizacije Iskraemeco. Dolgoročne obveznosti na 31.12.2006 so bile 48 milijonov EUR, od tega do bank 36 milijonov EUR in 8,3 milijona EUR dobaviteljem.; kratkoročne pa 12,5 milijona EUR, od tega 8,3 milijona EUR dobaviteljem.
Izobraževanje	Vizobraževalni proces je bilo v letu 1999 vključenih 1790 zaposlenih.	V izobraževalni proces je bilo v letu 2000 vključenih 993 zaposlenih.	Zaradi sprememb v tehnologiji proizvodnje pri prehodu na elektronski program je	V izobraževalni proces je bila v letu 2002 vključena ena tretjina zaposlenih.	V izobraževalni proces je bila v letu 2003 vključena polovica zaposlenih.	V izobraževalni proces je bila v letu 2004 vključena		V študij deficitarnih tehničnih strok je bilo vključenih 121 zaposlenih.

			bil velik poudarek na dodatnem izobraževanju za ta namen. V izobraževanje je bila vključena tretjina zaposlenih.			polovica zaposlenih.		
R&D	Pridobitev akreditacije po standardu 45001 za merilni in kemijski laboratorij; pridobitev pooblastila za končno overjanje števecv za britanski trg.	Razvitih je bilo več novih izdelkov. Odprli smo laboratorij za EMC meritve, ki omogočarazvoj izdelkov, ki so primerljivi in kompatibilni z evropskimi.	Razvitih je bilo več novih izdelkov. Cilj R&D oddelka je razvoj števecv, naprav in sistemov za merjenje in obračun v energetiki, ki zadovoljuje potrebe trga in je kompatibilen z veljavnimi mednarodnimi standardi in zakonodajo.	Razvitih je bilo več novih izdelkov. Nadgrajevali smo tudi sistemsko programsko opremo za merjenje in obračun energije ter pripravljali adaptacije po željah kupcev.	V R&D le bilo v letu 2003 vloženi 6% prihodkov od prodaje. Najbolj intenzivno smo lani delali na področju senzorike, mikroelektronike in komunikacij. Dokončan razvoj vseh komponent ter testni poligoni sistemov za merjenje in obračun električne energije za gospodinjski odjem.	-	-	Razvojne aktivnosti so bile v letu 2005 pretežno usmerjene v razvoj izdelkov za sisteme za avtomatsko odčitavanje.
Organizacija(s) truktura)	Konec leta 1999 je bila potrjena nova uprava, ki kolektivno sprejema odločitve.							Družba Iskraemeco je v letu 2006 izpeljala finančno in poslovno reorganizacijo smeri prestrukturiranja poslovanja podjetja. Izbrana je bila metoda prisilne poravnave. V oktobru 2006 je bila imenovana nova uprava.

PRILOGA B: Kazalci poslovanja Iskraemeco po sektorjih v obdobju 2007–2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Prodaja	Prihodki iz prodaje so dosegli 96 milijonov EUR, kar je 8.7% manj kot v letu 2006, predvsem zaradi upada prodaje klasičnih indukcijskih števecv	Prihodki od prodaje so dosegli 90,2 milijonov EUR, kar je za 6 % manj kot v letu 2007. Nadaljuje se trend upadanja prodaje indukcijskih števecv, pri prodaji sistemov pa bo prišlo do zastoja pri realizaciji projektov, saj je cela Evropa v iskanju ustreznih sistemskih rešitev za AMM (Automatic Meter Management) in AMI (Automatic Meter Infrastructure).	Prihodki od prodaje so dosegli 76,7 milijonov EUR, kar je za 15.1 % manj kot v letu 2008. Trend upadanja prodaje indukcijskih števecv se nadaljuje. V letu 2009 je bilo povpraševanje po sistemskih števcih manjše, saj je zaradi svetovne gospodarske krize prišlo do odloga projektov na nekaterih večjih evropskih trgih.	Prihodki od prodaje so dosegli 75,8 milijonov EUR, kar je 1 % manj kot v letu 2009. Trend upadanja prodaje indukcijskih števecv se nadaljuje. Povečala se je prodaja pametnih števecv ter soft ware-a in storitev.	Prihodki od prodaje so v letu 2011 dosegli 70,5 milijonov EUR, kar je 7 % manj kot v letu 2010. Trend upadanja prodaje indukcijskih števecv se nadaljuje. Povečala se je prodaja sistemskih in industrijskih števecv ter povezanih storitev.	Prihodki od prodaje so v letu 2012 dosegli 97,5 milijonov eEUR, kar je 40% več kot v letu 2011.. V strukturi prodaje 50 % predstavljajo izdelki in storitve iz programa enostavnih števecv za gospodinjstva, drugih 50 % pa predstavljajo števci za sistemsko odčitovanje, industrijo in povezane storitve.
Povpraševanje	Na trgu se pojavlja zahteva po sistemskih rešitvah, pri sistemski ponudbi se pojavijo konkurenti, ki jih na tem segmentu prej ni bilo. Elektroenergetska podjetja merjenje in obračun energije vedno pogosteje prenašajo na specializirane ponudnike storitev (metering operaterje), ki različnim interesentom na elektroenergetskem trgu prodajajo storitve - podatek/odčitek o porabi električne energije. Ta k pristop ponavadi zahteva financiranje celotne operacije in zahteva od ponudnika veliko finančno trdnost.	Zahteve po sistemskih rešitvah.	Trg električne energije se odpira in potrebe elektroenergetskih podjetij po novih in bolj sistematičnih rešitvah (pametno merjenje) so čedalje večje.	Panoga odčitavanja električne energije je v obdobju fundamentalnih sprememb, kar je velika priložnost in izziv za dobavitelje merilnih naprav in sistemov (AMR, AMI, AMM, Smart Grid).	Panoga odčitavanja električne energije je v obdobju fundamentalnih sprememb, kar je velika priložnost in izziv za dobavitelje. Vsi pomembni igralci v industriji se zavedajo trenutnega potenciala na področju pametnega merjenja. Prav tako se zvedajo kompleksnosti povpraševanja s strani distribucij in njihovih agresivnih zahtev, pogojeni z načrti varčevanja, ki ji postavljajo vlade in regulatorji. Na obdobje 2011 je negativno vplivala «arabska pomlad» in potres/tsunami na Japonskem, ki je pretgal oskrbo potrebne elektronike za izdelavo sistemov merjenja.	Panoga odčitavanja električne energije je še vedno v obdobju fundamentalnih sprememb, kar je velika priložnost in izziv za dobavitelje. Vsi pomembni igralci v industriji se zavedajo trenutnega potenciala na področju pametnega merjenja. Prav tako se zvedajo kompleksnosti povpraševanja s strani distribucij in njihovih agresivnih zahtev, pogojeni z načrti varčevanja, ki ji postavljajo vlade in regulatorji.
Proizvodnja	Odprodaja dela proizvodnje sestavnih delov za indukcijske števce	Povpraševanje po klasičnih indukcijskih števcih upada, zato se večino sredstev usmerja v proizvodnjo elektronskih merilnih naprav.	V strukturi prodaje je bilo 71 % izdelkov in storitev elektronskega programa, kljub manjšemu povpraševanju po sistemskih števcih v 2009.	Sledijo ciljem proizvajati visoko tehnološke izdelke in uvajati nove, inovativne sistemske rešitve.	Sledijo ciljem proizvajati visoko tehnološke izdelke in uvajati nove, inovativne sistemske rešitve. Trend proizvodnje klasičnih indukcijskih števecv je v upadu.	Sledijo ciljem proizvajati visoko tehnološke izdelke in uvajati nove, inovativne sistemske rešitve.
HR	Kadrovska politika je izhajala iz tržnih razmer, izvedeno je bila prekvalifikacija/usposabljanje za dela na elektronskem programu, števila zaposlenih se je v primerjavi z letom 2006 zmanjšalo za 13%.	Kadrovska politika izhaja iz tržnih razmer. Izvaja se prekvalifikacija/usposabljanje za dela na elektronskem programu, število zaposlenih se je v primerjavi z letom 2007 zmanjšalo za 5 %.	Kadrovska politika izhaja iz tržnih razmer. Število zaposlenih se je v primerjavi z letom 2008 zmanjšalo za 4 %.	Kadrovska politika izhaja iz tržnih razmer. Število zaposlenih se je v primerjavi z letom 2009 zmanjšalo za 19 %.	Kadrovska politika izhaja iz tržnih razmer. Število zaposlenih se je v primerjavi z letom 2010 zmanjšalo za 13 %.	Kadrovska politika izhaja iz tržnih razmer. Število zaposlenih se v primerjavi z letom 2011 ni bistveno zmanjšalo. V strukturi zaposlenih raste število tistih, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe in več.
Strategija/cilji in implementacija	Nadaljevanje poslovne in finančne reorganizacije, iskanje strateških partnerstev s ponudniki storitev IT in telekomunikacijskih storitev, prodaja dela proizvodnje sestavnih delov za klasične števce, zmanjševanje števila družb, sodelovanje z zunanjimi partnerji pri različnih projektih	Doseganje ugodnejšega finančnega položaja družbe z investicijami v dobičkonosna področja, iskanje strateških partnerstev, sodelovanje pri različnih mednarodnih projektih, selitev proizvodnje v povezana podjetja z nižjimi stroški dela.	Strategija družbe je v iskanju in okrepitevi strateških partnerstev s ponudniki storitev IT in telekomunikacijskih storitev. Povečati je treba investicije v dobičkonosna področja. Doseči je treba dogovor o interoperabilnosti med energetskimi regulatorji.	Izvajanje poslovne in finančne reorganizacije družbe, mednarodna uveljavitev, razvoj in proizvodnja visoko zahtevnih izdelkov in sistemov.	Izvajanje poslovne in finančne reorganizacije družbe, mednarodna uveljavitev, razvoj in proizvodnja visoko zahtevnih izdelkov in sistemov.	Izvajanje poslovne in finančne reorganizacije družbe, mednarodna uveljavitev, razvoj in proizvodnja visoko zahtevnih izdelkov in sistemov.

Hitrost prilaganja novim razmeram	Sodelovanje v projektu, ki bo v prihodnosti pripomogel k bolj konkurenčnemu razvoju in proizvodnji elementov AMR (Automatic Meter Reading) sistemov.	V letu 2008 je bila družba na razpisih AMM sistemov v Nemčiji v primerjavi s konkurenco najuspešnejša, kar je dobra priprava na evropsko direktivo v pripravi, ki v državah EU predvideva vgradnjo 80% pametnih števecov do leta 2020.	Nadaljevanje programov in projektov na področju uvajanja sistemskih rešitev pametnih števecov.	Sodelovanje v pilotnem projektu vgradnje pametnih števecov na francoskem tržišču.	Zaključen je bil projekt sistemskih števecov za nizozemski trg, kjer so napovedi za prihodnja leta zelo obetavne. V Nemčiji smo navezali nova partnerstva na področju pametnega merjenja.	V letu 2012 je skupina uspešno prestala več kakovostnih presoj in pregledov. Kot eden od ustanovnih članov IDIS smo nadaljevali svojo zavezo k interoperabilnosti.
Zmanjšanje stroškov	Zmanjšanje števila zaposlenih, zmanjšanje sredstev za investicije.	Zmanjševanje števila zaposlenih, selitev dela proizvodnje v podjetje Iskraemeco Egypt.	Zmanjševanje števila zaposlenih.	Zmanjšanje števila zaposlenih, zmanjšanje sredstev za investicije, zmanjšanje sredstev za R&D.	Zmanjševanje števila zaposlenih.	
Iskanje novih trgov/kupcev	Sedaj prodajajo v 60 držav po vsem svetu, povečala se je prodaja na prekomorskih trgih, predvsem v države na Bližnjem Vzhodu.	Svoje izdelke in storitve je skupina leta 2008 prodajala v 73 držav na petih kontinentih. Skupina je na vseh trgih (predvsem v Evropi) uspela zadržati ali povečati svoj tržni delež.	Svoje izdelke je skupina leta 2009 prodajala v 78 državah na petih kontinentih. Iskraemeco je na vseh ključnih trgih uspela zadržati ali povečati svoj tržni delež.	Svoje izdelke je skupina leta 2010 prodajala v 76 državah na petih kontinentih. Uspeli smo povečati prodajo na trgih Afrike in Bližnjega Vzhoda in poskušali obdržati tržne deleže na trgu EU in ostale Evrope.	Svoje izdelke in storitve je družba leta 2011 prodajala v 67 državah na petih kontinentih. Do padca prodaje je, kot smo obrazložili, prišlo na trgih Bližnjega Vzhoda.	V letu 2012 je skupina prodajala svoje izdelke in storitve v 70 državah na petih kontinentih. Na vseh svojih ključnih trgih je dosegla veliko rast.
Novi produkti/Modifikacije	Zaključenih 13 projektov - popolnoma novi izdelki in 15 modifikacij obstoječih izdelkov	Družba je uspešno razvijala industrijske in sistemske merilne naprave in prehod v nove komunikacijske medije (brežžična komunikacija). Uspešno je bilo zaključenih 50 modifikacij obstoječih izdelkov.	Uspešno je bilo zaključenih 48 modifikacij obstoječih izdelkov. Prioriteto ima razvoj števecov za sistemsko odčitovanje (smart metering).	Uspešno je bilo zaključenih 7 modifikacij obstoječih izdelkov. Razvoj pametnih števecov zahteva več časa in je prioriteta.	Zaključeni sta bili dve modifikaciji ter več projektov za nemški in nizozemski trg ter nadgradnja programskega paketa SEP2W. Večina aktivnosti poteka na razvoju novih sistemskih števecov, industrijskih števecov in novi platformi za bodoče števece.	Večina aktivnosti poteka na razvoju novih sistemskih števecov, industrijskih števecov in novi platformi za bodoče števece.
Skupina Iskraemeco	Skupina šteje 21 povezanih podjetij; v letu 2007 je bilo likvidirano podjetje na Nizozemskem, v Italiji pa je v postopku zapiranja.	Skupina šteje 21 povezanih podjetij; podjetje v Italiji je zaprto.	Skupina šteje 21 povezanih podjetij; družba Iskraemeco ECL je bila v letu 2009 zaprta, dve družbi sta v postopku likvidacije.	Skupina šteje 20 povezanih podjetij; dve družbi sta bili spremenjeni v speči družbi.	Skupina šteje 19 povezanih podjetij; družba Iskra Ames je bila odprodana.	Skupina šteje 19 povezanih podjetij; v letu 2011 je bila ena družba likvidirana, ena ustanovljena, dve pa spremenjeni v speči družbi.
Financiranje	Finančni prihodki so za 20% večji kot v letu 2006	Dezinvestiranje osnovnega sredstva (zemljišče) v višini 1.3 mio eur, kar izboljša pozicijo zadolženosti družbe.	Finančna reorganizacija družbe se nadaljuje.	Finančna reorganizacija družbe se nadaljuje.	Finančna reorganizacija družbe se nadaljuje.	Finančna reorganizacija družbe se nadaljuje.
Izobraževanje	Interno izredno izobraževanje, štipendiranje, prekvalificiranje zaposlenih.	Interno izredno izobraževanje, štipendiranje, prekvalificiranje zaposlenih in prenos znanja na nove sodelavce v Egiptu.	Interno izredno izobraževanje, štipendiranje, prekvalificiranje zaposlenih.	Izobraževanje za zaposlene, vključene v protikrizni ukrep čakanja na delu.	Zaposleni so si pridobivali potrebno funkcionalno znanje tudi z različnimi oblikami notranjega in zunanjega izobraževanja.	Zaposleni so si pridobivali potrebno funkcionalno znanje tudi z različnimi oblikami notranjega in zunanjega izobraževanja.
R&D	Direktni nadzor nad R&D oddelkom ima izvršni direktor. Razvitih je bilo 13 novih izdelkov in 15 modifikacij	Uvajanje razvojnega oddelka v Egiptu; 50 modifikacij obstoječih izdelkov.	Zagon razvojnega oddelka v Egiptu; Končanih je bilo 48 modifikacij na obstoječih merilnih napravah s poudarkom na sistemskih števcih in sistemski programski opremitvi.	Razvojni projekti zajemajo 80 % delovnega časa, 20 % je namenjenega modifikacijam in manjšim prilagoditvam.	Zaključeni sta bili dve modifikaciji ter več projektov za nemški in nizozemski trg ter nadgradnja programskega paketa SEP2W. Večina aktivnosti poteka na razvoju novih sistemskih števecov in povezanih storitev.	V letu 2012 smo nadaljevali z dvigovanjem kakovosti celotnega portfolia proizvodov skupine, tako števecov, kakor podatkovnih naprav in programskih orodij. Osnovna dejavnost je razvoj novih izdelkov in rešitev: predvsem nove družine sistemskih števecov na IDIS osnovi (Interoperable Device Interface Specification), industrijskih števecov in novih programskih rešitev.
Organizacija (struktura)	Dne 13.11.2007 je podjetje dobilo novega lastnika-mednarodno podjetje El Sewedy Cables s sedežem v Kairu, Egipt.	Na skupščini družbe 18.3.2008 je bil sprejet nov statut družbe, s katerim je družba prešla iz dvostranskega sistema (uprava in nadzorni svet) na enotni sistem (upravni odbor) upravljanja.	Na seji upravnega odbora dne 10.11.2009 je bil za glavnega izvršnega direktorja imanovan Dieter Brunner.	Sprememba organizacijske strukture vodilne družbe z reorganizacijo različnih področij, sektorjev in oddelkov znotraj družbe.	Sprememba organizacijske strukture vodilne družbe z reorganizacijo različnih sektorjev in oddelkov znotraj družbe.	Sprememba organizacijske strukture vodilne družbe z reorganizacijo različnih sektorjev in oddelkov znotraj družbe.