

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**PROCESI ZDRUŽEVANJ IN PREVZEMOV NEKDANJIH
DRŽAVNIH MONOPOLISTOV V TELEKOMUNIKACIJAH**

Ljubljana, maj 2002

EVA GRDEN

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega magistrskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____ in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
PROBLEMATIKA – PODROČJE PREUČEVANJA	1
NAMEN	2
CILJ	2
METODE DELA	3
1. TELEKOMUNIKACIJE	3
1.1 TELEKOMUNIKACIJE IN NJIHOVA VLOGA V DRUŽBI	4
1.1.1 Opredelitev in značilnosti telekomunikacij	4
1.1.2 Kratek pregled razvoja	5
1.1.3 Nastanek sodobne informacijske družbe	7
1.2 SODOBNI TRENDI V SVETU	10
1.2.1 Liberalizacija in deregulacija	11
1.2.2 Privatizacija	17
1.2.2.1 <i>Pregled stanja v nekaterih evropskih državah</i>	18
1.2.3 Globalizacija	22
2. PROCESI ZDRUŽEVANJ IN PREVZEMOV V TELEKOMUNIKACIJAH	23
2.1 TEORETIČNA OPREDELITEV ZDRUŽEVANJ IN PREVZEMOV	24
2.1.1 Opredelitev prevzemov in združitvev	24
2.1.2 Strateški vidik	25
2.1.3 Pravni vidik	28
2.1.3.1 <i>Zakonodaja v Evropski uniji</i>	28
2.1.3.2 <i>Zakonodaja v Sloveniji</i>	31
2.2 VZROKI IN MOTIVI PREVZEMOV	33
2.3 POSTOPEK NAKUPA OZIROMA PREVZEMA PODJETJA	36
2.3.1 Priprava na nakup	37
2.3.2 Izbor panoge in ciljnega podjetja	38
2.3.3 Podrobni pregled (Due diligence)	39
2.3.4 Dokumentacija, ki spremlja nakup	41

2.3.5	Tehnike vrednotenja	43
2.3.6	Financiranje nakupa oziroma prevzema	45
2.3.7	Integracija po združitvi	47
2.3.8	(Ne)uspešnost združitvev in prevzemov	49
2.4	ZDRUŽITVE IN PREVZEMI EVROPSKIH OPERATERJEV	50
3.	STANJE NA PODROČJU TELEKOMUNIKACIJ V SLOVENIJI	55
3.1	DOSEDANJI RAZVOJ IN STANJE TELEKOMUNIKACIJ V SLOVENIJI	55
3.1.1	Fiksna telefonija	56
3.1.2	Mobilna telefonija	63
3.2	LIBERALIZACIJA TELEKOMUNIKACIJ V SLOVENIJI	66
3.2.1	Slovenska zakonodaja in usklajenost s smernicami Evropske unije	66
3.2.2	Nov zakon o telekomunikacijah	69
3.3	VKLJUČEVANJE V EVROPSKE IN GLOBALNE TELEKOMUNIKACIJSKE POVEZAVE	72
4.	TELEKOM SLOVENIJE IN OCENA MOŽNEGA PREVZEMA DRUGEGA TELEKOMUNIKACIJSKEGA OPERATERJA	74
4.1	PREDSTAVITEV SLOVENSKEGA NACIONALNEGA OPERATERJA	74
4.1.1	Organizacija	75
4.1.2	Lastniška struktura	76
4.1.3	Vrsta storitev in njihovi deleži v prihodku	76
4.2	POSKUS PREVZEMA DRUŽBE MAKEDONSKI TELEKOMUNIKACII	81
4.2.1	Ocena učinkov, ki bi jih imel prevzem družbe Makedonski Telekomunikaciji na Telekom Slovenije	84
4.2.1.1	<i>Delničarji</i>	85
4.2.1.2	<i>Menedžment in zaposleni</i>	86
4.2.1.3	<i>Učinki na podjetje</i>	86
	ZAKLJUČEK	87
	LITERATURA	89
	VIRI	91

UVOD

PROBLEMATIKA – PODROČJE PREUČEVANJA

Telekomunikacije sodijo skupaj z informatiko med najhitreje rastoče sektorje gospodarstva, še pomembneje pa je, da imajo tudi velik vpliv na razvoj ostalih gospodarskih področij. V zadnjih dveh desetletjih v svetu vse bolj prevladuje mnenje, da je potrebno zaradi slabšega poslovanja državnega sektorja pospešeno privatizirati telekomunikacije, transport, energetiko ter banke in zavarovalnice. Država naj bi bila namreč s svojimi mehanizmi prepočasna, da bi jih lahko učinkovito upravljala.

Liberalizacija telekomunikacijskega trga v državah EU se je začela z objavo Zelene knjige o razvoju skupnega trga telekomunikacijskih storitev in opreme junija 1987 in je dosegla cilj 1. 1. 1998, ko se je sprostila tudi ponudba storitev govorne telefonije in telekomunikacijske infrastrukture (Green Paper on the Development of the Common Market for Telecommunications Services and Equipment, 1987). Trinajst držav članic EU je doslej popolnoma liberaliziralo telekomunikacije, tako da 95 odstotkov prebivalcev v deželah EU lahko kupuje telekomunikacijske storitve na odprtem trgu.

Konkurenca, razvoj tehnologije in regulativa so trije osnovni dejavniki, ki vplivajo na zniževanje cen in na cenovno politiko, kar se trenutno dogaja na evropskem trgu. Rojevajo se globalni operaterji, ki bodo večino prometa zadržali v svojih globalnih omrežjih in se tako izognili stroškom sledenja in medomrežnega prehajanja. Na ta način naj bi telekomunikacijske družbe pod svojim nadzorom obdržale "obe strani telefonske žice". Tak nadzor nad sredstvi tako na kraju, od koder sporočilo odide, kot tudi tam, kjer je sprejeto, je nujen za doseg vodstva tudi pri tistih vrstah storitev, ki jih zahtevajo transnacionalne družbe.

V nasprotju z ZDA, kjer je že dalj časa eno glavnih orožij v boju za tržni delež združitvev med družbami, je bila Evropa do nedavnega naklonjena predvsem ohlapnejšim strateškim povezavam (Dussauge, Garette, 2000, str. 63–69). Po odprtju telekomunikacijskega trga pa je val združitvev zajel tudi že Evropo. Prav sedanje obdobje je zato tako pomembno in negotovo obenem. Združevanja niso le moda, pač pa pričajo o globokih spremembah in prerazporeditvi gospodarske moči v širšem mednarodnem prostoru.

Za večino evropskih telekomunikacijskih družb je bilo doslej značilno, da so bile v lasti države, da so pomembne delodajalke in da so imele monopol nad osnovnimi telefonskimi storitvami v svoji državi. V klasični telefoniji imajo nekdanji državni monopolisti kljub vsemu precejšnjo prednost pred družbami, ki so se v velikem številu pojavile na liberaliziranem trgu. Prednost pomenijo dobro razpredena krajevna omrežja, ki jih zasebni

tekmeci nimajo in morajo zato za njihovo uporabo nekdanjim monopolistom plačevati najemnino, da lahko pridejo do naročnikov.

Nosilec telekomunikacij v naši državi je Telekom Slovenije. Lastnik 62,5 % delnic je država, do nove faze v privatizacijskem procesu in zmanjšanja državnega deleža pa naj bi po napovedih prišlo leta 2003. Prav tako je bil skladno z liberalizacijo telekomunikacij v Sloveniji aprila 2000 sprejet novi Zakon o telekomunikacijah. Po vzorcu na zahodnih trgih, kjer poskušajo nekdanji monopolisti izgubo trga kompenzirati s širitvijo na tuje trge, si poskuša tudi Telekom Slovenije zagotoviti prisotnost vsaj na trgih nekdanjih jugoslovanskih republik.

NAMEN

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature, delno pa tudi na podlagi izkušenj iz prakse preučiti procese združevanj in prevzemov na področju telekomunikacij, še posebej pa osvetliti njihov ekonomski vidik.

V delu se bom omejila na nacionalne telekomunikacijske operaterje, pri katerih pa poleg boja za tržni delež in seveda tudi zaradi njega hkrati poteka privatizacija nekdanj državnih telekomov. Prav tako se ne morem izogniti liberalizaciji, saj se je le-ta v zadnjih nekaj letih spremenila v svetovni proces, ki ga močno podpira tudi Svetovna trgovinska organizacija (WTO) in se nezadržno širi po vsem svetu, ne glede na stanje razvitosti telekomunikacij v regiji ali državi. Šele s tem procesom se bodo v telekomunikacijskem sektorju vzpostavile razmere, ki bodo omogočale učinkovito konkurenco.

V magistrskem delu nameravam preučiti aktualne procese, ki se odvijajo na področju telekomunikacij in se pri tem še posebej osredotočiti na procese združevanj in prevzemov nekdanjih državnih monopolistov. Nadalje nameravam prikazati sam postopek nakupa oziroma prevzema nekega podjetja in nakazati probleme, ki se pri tem pojavljajo. V delu nameravam pregledati in nato kritično ovrednotiti stanje telekomunikacij v Sloveniji ter predstaviti našega nacionalnega operaterja Telekom Slovenije. Nazadnje nameravam prikazati poskus prevzema makedonskega telekomunikacijske družbe Makedonski Telekomunikaciji.

CILJ

Cilji magistrskega dela izhajajo iz prejšnje točke, kjer je opisan namen dela. Cilj je ugotoviti, kakšni so razlogi, zaradi katerih prihaja do procesov združevanj in prevzemov in zakaj je to trend v telekomunikacijah. Moj cilj je tudi ugotoviti, zakaj so potrebni in kaj podjetja oziroma države, ki so v mnogih primerih še vedno pomembne lastnice

telekomunikacijskih operaterjev, od njih pričakujejo in s kakšnimi težavami se pri tem srečujejo.

Prav tako je cilj ugotoviti, kako je v sodobne procese vključena Slovenija, in oceniti, če razvitemu svetu v razvoju telekomunikacij sledi pravočasno ali pa ne in kakšne utegnejo biti posledice. Cilj je preučiti, kako je nacionalni operater telekomunikacij Telekom Slovenije pripravljen na popolno sprostitev trga tudi za storitve javne govorne telefonije in teleksa. Sprostitev trga predstavlja prelomno točko v prihodnjem razvoju in odpira predvsem naslednje vprašanje: ali bo Telekom Slovenije izpad prihodkov na domačem trgu skušal nadomestiti s prodorom na tuje trge ali pa bo moral sam poiskati strateškega partnerja, ki mu bo zagotovil dodaten kapital in okreplil konkurenčni položaj na domačem trgu. Zgodi se lahko pravzaprav tudi eno in drugo.

Cilj dela je skušati najti odgovor na vprašanje, ali je za Telekom Slovenije ustrezna rešitev prevzem kakšnega tujega telekomunikacijskega operaterja, kar je podjetje v letu 2000 že poskušalo z nakupom večinskega deleža v makedonskem telekomu, vendar pa v zadnjem trenutku ni vložilo končne ponudbe za nakup.

METODE DELA

Magistrsko delo sem zastavila tako, da vključuje strokovno poglobitev. Metodološki prijemi, sem jih uporabila pri izdelavi magistrskega dela pa so predvsem naslednji: zbiranje ustrezne sodobne literature in informacij tako s področja telekomunikacij kot s področja združevanj in prevzemov podjetij, preučevanje in spoznavanje trendov v telekomunikacijskem sektorju nasploh, preučevanje zakonskih podlag in regulativnega okolja ter preučevanje in analiza razvojnih možnosti Telekoma Slovenije v luči prihodnjih povezav z drugimi operaterji telefonije.

V delu sem uporabila domačo in tujo strokovno literaturo, ki pa je predvsem anglo-saksonskega izvora. Problem, s katerim sem se srečala pri izdelavi dela, je gotovo skromen vir objavljenih oziroma javno dostopnih podatkov s področja združevanj in prevzemov v telekomunikacijah.

1. TELEKOMUNIKACIJE

Telekomunikacije so del gospodarske infrastrukture in eden od osnovnih pogojev za gospodarski razvoj. Njihov glavni namen je prenos informacij med oddaljenima lokacijama. Kar pa je v zadnjih dveh desetletjih še posebej opazno, pa je prav gotovo

njihov neverjeten razvoj (Going Digital – How new technology is changing our lives, 1998, str. 71).

Nove tehnologije, sprva optični kabli, potem brezžične povezave in nazadnje internet, so občutno povečale zmogljivost telekomunikacijskih naprav, spremenili pa so se tudi mediji komuniciranja. Hiter tehnološki razvoj je obenem močno spremenil tradicionalne poglede na panogo, ki je bila vseskozi močno regulirana in je imela monopolen značaj.

1.1 TELEKOMUNIKACIJE IN NJIHOVA VLOGA V DRUŽBI

1.1.1 Opredelitev in značilnosti telekomunikacij

Aprila 2001 sprejeti Zakon o telekomunikacijah opredeljuje telekomunikacije kot oddajanje, prenašanje, sprejemanje in usmerjanje vseh vrst sporočil v obliki signalov, glasu, slike ali zvokov s primernimi tehničnimi sredstvi, telekomunikacijske storitve pa kot storitve, ki se jih delno ali v celoti zagotavlja s prenosom in usmerjanjem signalov po telekomunikacijskih omrežjih (Zakon o telekomunikacijah, 2001).

Telekomunikacije omogočajo hiter in pravočasen dostop do podatkov, informacij, dogajanj, odločitev in idej ne glede na geografske, politične ali katerekoli druge družbene značilnosti. Prav tako omogočajo prodor na trge in dostop do kupcev, ki so bili še pred nedavnim nedosegljivi. Dober primer je trgovanje na internetu, kjer se je po podatkih Ministrstva za gospodarstvo ZDA v letu 1998 promet podvojil vsakih 100 dni (Bulc, 1998, str. 1). Osnovni pogoj za razvoj tovrstnega poslovanja pa so razvita telekomunikacijska struktura in storitve .

Vloga telekomunikacij se s časom spreminja. V zadnjih nekaj letih je opazna neverjetna rast količine glasovnih, podatkovnih, tekstovnih in slikovnih informacij, ki se prenašajo preko telekomunikacijskih sistemov. Tako v vsakodnevem privatnem življenju kot tudi na delovnem mestu narašča uporaba najrazličnejših telekomunikacijskih storitev. Pri tem se stalno povečuje delež mednarodnih komunikacij. Takšen trend, ki se je po splošni oceni šele začel, so omogočili predvsem nižji stroški, lažji dostop do infrastrukture in storitev, ki so obenem tudi bolj prijazne do uporabnika, ter vpeljava novih tehnologij in storitev.

Pomen telekomunikacij v današnjem času je v posebni študiji (Role of telecommunications in economic, social and cultural development, 1998) raziskala tudi projektna skupina v okviru Mednarodne zveze za telekomunikacije (International Telecommunication Union – ITU). Ugotavljajo, da igra razvoj telekomunikacij pomembno pozitivno vlogo pri ohranjanju in krepitvi družbene, kulturne in končno tudi politične kohezije tako v bogatih

kot tudi v revnejših državah. Z družbeno kohezijo kot dinamičnim pojmom so mišljeni sodelovanje in solidarnost, skupni interesi, delitev dela in nalog. To pomeni, da naj bi se bila velika ali pa majhna skupnost sposobna prilagajati tehnološkim, ekonomskim in socialnim spremembam brez večjih pretresov. Raziskave ekonomsko najuspešnejših držav so pokazale, da je določena stopnja družbene in kulturne kohezije pomembno prispevala k večji gospodarski rasti in razvoju.

Ekonomske posledice pospešenega razvoja telekomunikacij so predvsem naslednje (Nacionalni program razvoja telekomunikacij):

- multiplikacijski učinki so pri vlaganjih v telekomunikacije veliko večji kot v katerikoli drugi veji, posledično pa vplivajo tudi na rast drugih vej;
- spodbujanje mednarodne konkurenčnosti in trgovanja;
- izboljšanje učinkovitosti velikih, srednjih in malih podjetij, tudi v globalnih razmerah;
- odpiranje privlačnih lokacij za tuje investitorje, ustvarjanje dolgoročne perspektive za investiranje iz tujine;
- formiranje strokovnega potenciala in ustvarjanje novih delovnih mest;
- hitrejša ekonomska rast zaradi zmanjšanja informacijskih stroškov kot posledice učinkovitih telekomunikacij ter
- omogočanje policentričnega razvoja in izenačevanje razvojnih možnosti.

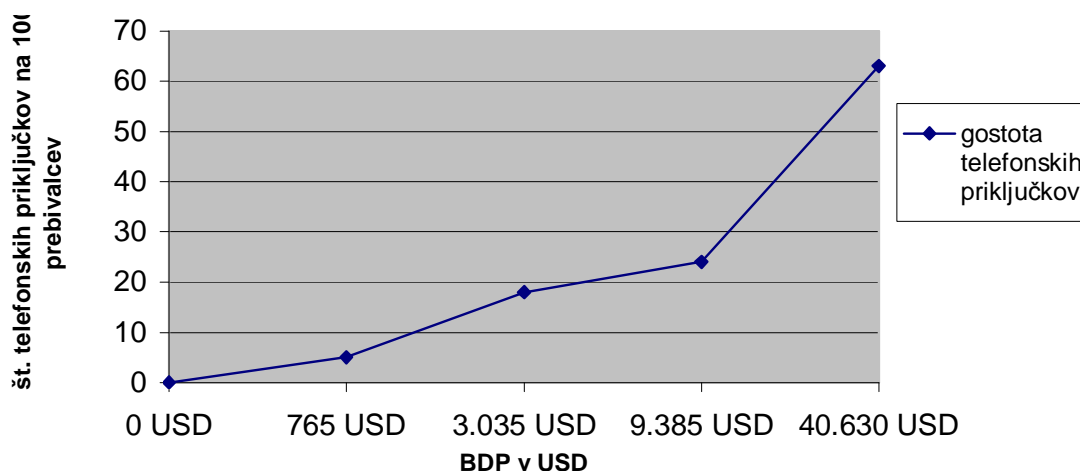
Telekomunikacije postajajo tako iz dneva v dan pomembnejši dejavnik delovanja narodnega gospodarstva, katerega pomen in vlogo je težko oceniti in ustrezno izmeriti s podatki in neposrednimi učinki.

Kljub temu pa nekateri podatki dokazujejo medsebojno pospeševanje razvoja telekomunikacij in gospodarstva. Leta 1963 je bila ugotovljena korelacijska odvisnost med bruto družbenim proizvodom (BDP) na prebivalca ter gostoto telefonskih priključkov (World Telecommunication Development Report, 1998, str. 18). Število telefonskih priključkov na 100 prebivalcev po posameznih državah je tem večje, čim večji je BDP na prebivalca. Če ugotovitev obrnemo, lahko rečemo tudi, da je družbeni proizvod tem večji, čim večja je gostota telefonskih naročnikov. Ta povezava, ki jo kaže slika 1, še danes velja.

1.1.2 Kratek pregled razvoja

Začetki segajo v leto 1861, ko je prvi uporabni prenos govora uspel Nemcu Philipu Reisu. Vendar pa ta oblika komuniciranja še ni bila primerna za širše ljudske množice. Nekaj let kasneje, leta 1876, je škotski profesor vokalne fiziologije Alexander Graham Bell v Bostonu v Združenih državah Amerike patentiral električni telefon, ki je deloval hkrati kot sprejemnik in oddajnik in ni potreboval baterije.

Slika 1: Gostota telefonskih priključkov v primerjavi z BDP na prebivalca



Vir: World Telecommunication Development Report, 1998, str. 18

Iznajdba telefona pravzaprav izhaja iz izboljšav, s katerimi je Bell nadgradil telegraf. Razvil je tako imenovani harmonični telegraf, s katerim je bilo možno istočasno poslati več kot eno sporočilo preko ene same telegrafske žice. Leta 1875 je s pomočjo asistenta Thomasa A. Watsona skonstruiral instrument, ki je prenašal prepoznavne zvočne signale.

Čez tri leta je David Hughes iznašel ogljeni mikrofoni, ki je bil potreben kot močnejši oddajnik za opravljanje zvez na velike razdalje. Še danes se uporablja kot oddajnik v sodobnih telefonskih aparatih, kjer je sprejemnik elektromagnetna slušalka, podobna tisti, ki jo je patentiral Bell.

Prva telefonska družba, imenovana Bell Telephone Company, je bila osnovana julija 1877. Prvo telefonsko centralo so odprli leta 1878 v ZDA, naslednje leto pa je bila podobna postavljena tudi v Londonu. Telefonski kabel, ki je omogočal prenos več klicev hkrati, ojačevalci in druge tehnološke iznajdbe pa so povzročili hitro širitev telefonije.

Še v 50-tih letih prejšnjega stoletja ni bila v navadi uporaba telefona za zasebno rabo. Javni telefon je bil namenjen predvsem v poslovne namene in za storitve nujne pomoči. V 60-tih letih je prišlo do pravcate eksplozije, saj je v nekaj letih dobila telefone več kot polovica gospodinjstev v Evropi in ZDA. V naslednjih letih je razširjenost telefona skokovito naraščala od 16 priključkov na 100 prebivalcev v 60-tih letih, na 45 priključkov na 100 prebivalcev v letu 1986 (Diluigi-Osterc, 1993, str. 9). V 70-tih letih je telefon že postal običajen in potreben pripomoček v večini gospodinjstev. Z naraščanjem števila transnacionalnih korporacij pa se je povečala potreba po dobrih komunikacijskih

povezavah, kar je obenem povečalo povpraševanje po medkrajevnih in mednarodnih linijah.

Telekomunikacijska dejavnost se je v organizacijskem smislu v Evropi drugače razvijala kot v ZDA. V večini zahodnoevropskih držav so se pred več kot 100 leti v pristojnosti državnih organov oblikovala PTT (pošta, telegraf, telefon) podjetja, ki so združevala tako poštno kot telekomunikacijsko dejavnost. V ZDA pa so se telekomunikacije že na začetku razvijale ločeno od pošte. Večina PTT podjetij je ob zagotavljanju telekomunikacijskih storitev tudi sama izdelovala telekomunikacijsko opremo. To je pomenilo nastanek monopolnih organizacijskih struktur, saj so bila podjetja večinoma edina v panogi, poleg tega pa jih je zaradi strateških razlogov ščitila še država. Oblikovali so se tako imenovani nacionalni operaterji oziroma telekomunikacijske administracije, ki zaposlujejo veliko število delavcev in prispevajo znaten del družbenega proizvoda.

Od začetkov pred 140 leti pa vse do danes, ko je vsakodnevna uporaba mobilnega telefona nekaj običajnega, so telekomunikacije naredile dolgo pot in dosegle nepričakovan razvoj.

1.1.3 Nastanek sodobne informacijske družbe

Prehod v informacijsko družbo postaja globalen fenomen, ki se že širi iz najbolj razvitih držav v države na prehodu. Informacije in telekomunikacije postajajo temeljni viri proizvodne in storitvene dejavnosti, ki vse bolj temeljita na znanju. Uveljavljanje in zблиževanje digitalnih informacijskih, telekomunikacijskih in avdiovizualnih tehnik ter globalizacija življenja spodbujata prehod iz industrijske v informacijsko družbo.

Komunikacijski sistemi so skupaj s sodobnimi informacijskimi tehnologijami ključni za informacijsko družbo. Omejitve časa in razdalje so odstranila omrežja (telefonska, satelitska, kabelska), ki prenašajo podatke, bazične storitve (na primer elektronsko pošto, interaktivni video) in uporabniški programi (na primer učenje na daljavo, delo na daljavo) za posebne namene skupinskega dela.

Temeljna infrastruktura informacijske družbe bodo digitalne telekomunikacije. Zanje pa veljajo drugačne zakonitosti, kot so veljale za prometno infrastrukturo. Tako se na področju telekomunikacijske infrastrukture in storitev srečujemo z nekaterimi novimi težavami in tudi pristopi k njihovem reševanju.

Prihodnja infrastruktura pomeni namreč prekrivanje med klasičnim telefonskim in podatkovnim svetom ter svetom radia in televizije tako pri uporabi in tehnologiji kot tudi pri trženju. Gre za približevanje oziroma združevanje omrežij in zliivanje storitev.

Država se kot regulator infrastrukturnih sistemov na področju telekomunikacij in informacijskih tehnologij srečuje z novimi izzivi (Bavec, 2000, str. 958):

- tehnološke in družbene spremembe, ki jih doživljamo, so bistveno hitrejše, kot so bile pri prejšnjih prehodih, in so več kot očitne že v eni človeški generaciji. Država je s svojimi mehanizmi preprosto prepočasna, da bi jih lahko učinkovito upravljala, zaradi česar je postavljena pred dilemo – ali se prilagoditi ali pa prepustiti urejanje drugim mehanizmom, na primer trgu;
- zaradi globalnosti procesa postaja ena država premajhna skupnost, da bi lahko sama zagotovila finančne in tehnološke možnosti za razvoj telekomunikacijske infrastrukture;
- globalnost informacijske družbe preprečuje zapiranje v lastne meje ali iskanje izrazito samosvojih rešitev, saj se vsako izključevanje iz globalnega sistema v trenutku kaznuje z negativnimi ekonomskimi posledicami.

Zakonodaja, ki ureja področje telekomunikacijske infrastrukture in osnovnih storitev, mora biti združljiva z globalnimi rešitvami. Mednarodna zveza za telekomunikacije je svojo vizijo zlivanja omrežij in storitev poimenovala globalna informacijska infrastruktura (Global Information Infrastructure – GII), v Evropi pa se je uveljavil izraz evropska informacijska infrastruktura (European Information Infrastructure – EII).

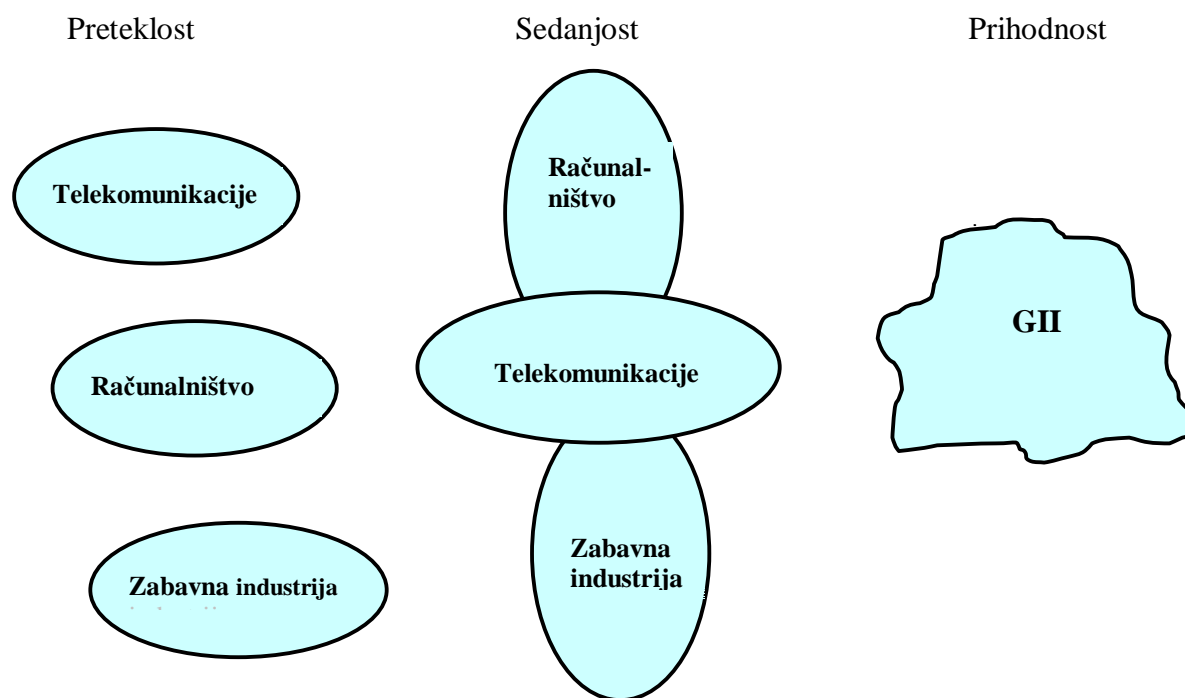
Namen globalne informacijske infrastrukture je varna in kakovostna, predvsem pa poceni uporaba telekomunikacijskih storitev, temelječih na množici odprtih aplikacij, ki posredujejo vse vrste informacij kjerkoli in kadarkoli. Projekt GII določa evolucijo sedanjih omrežij v smeri vzajemno delujočih omrežij za vse storitve, nanj pa lahko gledamo tudi kot na presek treh različnih industrijskih panog, kot prikazuje slika 2.

O problematiki graditve EII govori Bangemannovo poročilo iz leta 1994 »Evropa in globalna informacijska družba – Priporočila Svetu Evrope«. Poročilo poudarja naslednje prednosti, ki jih prinašajo storitve informacijske družbe:

- za evropske državljane in potrošnike bolj skrbno evropsko družbo s pomembno višjo kakovostjo življenja in širšo izbiro storitev in zabave;
- za ponudnike masovnih storitev nove načine za uveljavljanje ustvarjalnosti, kajti informacijska družba omogoča nove proizvode in storitve;
- za evropske regije nove priložnosti za izražanje kulturne tradicije in identitete, za tiste, ki se nahajajo na obrobju združene Evrope pa minimiziranje razdalje in odmaknjenosti,
- za vlade in administracije učinkovitejše, pregledne in odzivne javne storitve, bližje državljanom in cenejše;
- za posle v Evropi in majhna ter srednje velika podjetja učinkovitejše upravljanje in organiziranost, pristop do usposabljanja in drugih storitev, podatkovne povezave s strankami in dobavitelji, kar bo ustvarilo večjo konkurenčnost;
- za evropska telekomunikacijska podjetja zmožnost dobaviti še širšo paleto novih storitev z dodano vrednostjo ter

- za dobavitelje naprav in programov, računalniško industrijo in industrijo zabavne elektronike nove, močno rastoče trge za svoje proizvode doma in v tujini.

Slika 2: Zlivanje industrijskih panog v globalni informacijski infrastrukturi



Vir: Rigler, 1999, str. 86

Bangemannovo poročilo obenem tudi sviri pred nevarnostjo oblikovanja dvoplastne družbe bogatih in revnih, v kateri ima le del prebivalstva dostop do storitev informacijske družbe. Pri tem ima pomembno vlogo zagotovitev univerzalnih telekomunikacijskih storitev (Universal Service Obligation – USO).

Zagotovitev univerzalnega dostopa do telekomunikacijskih in informacijskih storitev je pomembno politično vprašanje in sprejela ga je tudi skupščina Združenih narodov decembra 1997 (World Telecommunication Development Report, 1998). Zasnova univerzalne storitve temelji na univerzalnosti, solidarnosti, enakosti, neokrnjenosti in ekonomski dostopnosti (Meše, 1998, str. 2). V zakonodaji Evropske unije je univerzalna storitev opredeljena kot definirani minimalni nabor storitev predpisane kakovosti, ki je na razpolago vsem uporabnikom, ne glede na njihovo geografsko lokacijo, po za specifično državo ekonomsko sprejemljivih cenah. Obseg storitev, ki sodijo med univerzalne, je določen enotno za celotno Evropsko unijo. Gre za storitev govorne telefonije predpisane kakovosti, ki zajema tudi faksimilni prenos in prenos podatkov prek fiksnega priključka,

gre pa tudi za pomoč posrednika, za informacije o telefonskih naročnikih, vključno s telefonskim imenikom, za klic v sili in za javne telefonske govornice.

Univerzalna storitev je dinamičen koncept, ki se stalno razvija, saj se mora sproti prilagajati družbenim zahtevam in tehnološkemu razvoju. Preozek nabor zagotovljenih možnosti bi onemogočal enakovredno družbeno vlogo delu prebivalstva, preširok nabor pa bi neugodno vplival na konkurenčno ponudbo storitev in s tem tudi na kakovost, vrsto in ceno storitev. Univerzalne storitve morajo biti uporabnikom dosegljive po dostopni ceni. Kakšna je dostopna cena, pa ni določeno na nivoju Evropske unije, temveč je to prepuščeno v odločanje državam članicam.

Drug pomemben dokument, ki poleg Bangemannovega poročila opredeljuje temeljna načela, po katerih bo potekala prihodnja informacijska integracija Evrope, pa je Bonnska deklaracija. »Deklaracija o globalnih informacijskih omrežjih« je bila sprejeta leta 1997 v Bonnu.

Bonnska deklaracija opredeljuje politične, systemske in strateške vidike uvajanja informacijske in telekomunikacijske tehnike, glavni poudarki pa so:

- možnost dostopa do globalnih omrežij za vse uporabnike,
- spodbujanje gospodarske rasti (nove vrste storitev),
- odločilna vloga zasebnega sektorja ter
- potreba po uvajanju ustrezne zakonodaje.

Omenjeno deklaracijo je podpisala tudi Slovenija in s tem v celoti sprejela njena načela.

1.2 SODOBNI TRENDI V SVETU

Telekomunikacije so bile nekdanj tradicionalno vodene s strani države in so imele posebne privilegije, nacionalni telekomunikacijski operaterji pa so bili tako vrsto let edini ponudniki na trgu in so uživali vlogo monopolistov. V večini držav so bili obravnavani kot naravni monopoli¹ in torej kot podjetja, kjer se največja stroškovna učinkovitost doseže ob ponudbi storitev le enega podjetja na določenem področju².

¹ Naravni monopol imenujemo določeno obliko podjetja, za katerega je značilno, da v njem prevladujejo tako imenovane ekonomije obsega tudi pri prevelikem obsegu proizvodnje (Tajnikar, 1996, str. 209). Tako podjetje ima zato možnost, da izrinja vse svoje konkurente s trga in da samo v celoti zadovolji povpraševanje na trgu. Takšna podjetja so na primer ponudniki električne energije, vode, plina, telefonskih storitev, transportnih storitev in podobno. Če na takih trgih obstaja več naravnih monopolistov, se ti pokrivajo s svojo dejavnostjo, kar v končni fazi povzroči povečanje povprečnih stroškov. Zato je v teh primerih država običajno prisiljena, da omeji delovanje na trgu le na eno samo podjetje, ki pa ga na določen način nadzoruje. Zato so naravni monopoli običajno organizirani kot javne službe.

Danes se to okolje spreminja in prehaja v okolje proste konkurence, pri čemer je stopnja liberaliziranosti močno povezana z razvitostjo opazovane nacionalne ekonomije. Dejavniki, ki vplivajo na spremembe in oblikovanje drugačnega trga telekomunikacijskih storitev so predvsem procesi liberalizacije, deregulacija, privatizacija in globalizacija.

1.2.1 Liberalizacija in deregulacija

Liberalizacija in deregulacija sta trenda, katerih cilj je zmanjšanje obsega privilegiranih načinov opravljanja dejavnosti, ki so javnega pomena oziroma morajo biti na voljo vsem ter uvajati trg in konkurenco na ta področja (Shaw, 2000, str. 374).

Liberalizacijo lahko razumemo kot »mehčanje«² obstoječih omejitev pri vpeljavi večje konkurenčnosti na dosedanja monopolna področja, deregulacijo pa kot spreminjanje, »mehčanje«² in predvsem zmanjšanje vpliva regulatornih teles na oblikovanje trga. Popolna liberalizacija in deregulacija bi pomenila, da so podjetja popolnoma svobodna pri sprejemanju svojih odločitev, seveda pa morajo pri tem upoštevati tržne zakonitosti, saj na takem trgu vlada konkurenca.

Močni državni monopoli so bili, zgodovinsko gledano, značilnost evropskih dežel (Curwen, 1997, str. 35). Razlogov za to je več. Prvi je ta, da so se telekomunikacije razvijale ob že obstoječi poštni dejavnosti, ki je bila ravno tako monopolna. Naslednji razlog je, da so nacionalni telekomunikacijski operaterji opravljali dejavnost posebnega družbenega pomena (gospodarska javna služba) in zato zanje ni veljala zakonodaja o konkurenci. Najmočnejši argument za monopol pa je bil argument naravnega monopola.

Zaradi velike kapitalске intenzivnosti telekomunikacij je prevladovalo mnenje, da sta podvajanje zmogljivosti in izgradnja večih vzporednih kabelskih omrežij neekonomična. Če imamo samo en sistem, imamo tudi enega samega operaterja, le-ta pa je zmožen zagotavljati široko paleto storitev po nižjih stroških kot več ponudnikov.

Prav zaradi številnih inovacij in tehnološkega napredka na področju telekomunikacij pa se je pokazalo, da argumenti za monopol preprosto ne držijo več (Curwen, 1997, str. 36). Nove tehnologije so pogosto cenejše, kar omogoča večje število ponudnikov teh storitev. Digitalna omrežja so nadomestila analogna omrežja, medtem ko cenejša mobilna omrežja

² To stališče izhaja iz ogromnih stroškov investiranja v izgradnjo omrežja ter iz navzkrižnega subvencioniranja znotraj sistema in sicer med medkrajevnim in mednarodnim prometom, čigar stroški zagotavljanja so bili vedno nižji, ter običajno dražjim telefonskim prometom (Hills, 1990, str. 20). Zaradi splošno sprejetega konsenza glede širših družbeno-ekonomskih ciljev nacionalnih operaterjev, med katerimi je bila v prvi vrsti visoka penetracija na celotnem državnem ozemlju, je bila cena, ki jo je naročnik plačal za telefonski priključek, navadno manjša od stroškov izgradnje. Poleg tega je bila izgradnja omrežja na podeželju dražja kot v mestu, kar je spet povzročilo navzkrižno subvencioniranje. Prav tako so se dobički iz telekomunikacij uporabljali za subvencioniranje drugih dejavnosti, kot na primer poštne storitve, včasih pa so se stekali neposredno v državni proračun.

vse bolj izpodrivajo draga fiksna omrežja. Vse več je tudi dokazov, da je uvedba konkurence prinesla številne prednosti uporabnikom: zniževanje cen, večjo izbiro ponudnikov storitev, izboljšanje kakovosti ter nove, inovativne storitve. Odpiranje telekomunikacijskega trga spodbuja gospodarsko rast, oblikovanje novih delovnih mest, nove načine dela in komuniciranja ter zmanjšuje stroške poslovanja (Caf, 1998, str. 1). Odpiranje trgov je pomembno tudi z vidika investicij zasebnega kapitala in tujih vlaganj.

OECD je v svojem poročilu o koristih konkurence na področju telekomunikacijske infrastrukture v letu 1995 ugotovil, da vse večje število držav članic izvaja reformo svojega trga telekomunikacij predvsem zaradi ključnega vpliva, ki ga ima ta sektor na celoten gospodarski in družbeni razvoj (Rogelj, 1997, str. 126).

Prednosti liberalizacije in deregulacije telekomunikacijskih storitev so se najprej začeli zavedati v ZDA. Res je, da se je telekomunikacijski sektor v ZDA že od samega začetka razvijal drugače kot pa v Evropi, saj je bil vedno v privatnih rokah. Vendar je ravno tako prevladovalo le eno podjetje - American Telephone and Telegraph Company (bolj znan kot AT&T), kar je ustvarilo potrebo po liberalizaciji trga telekomunikacijskih storitev.

Američani so se deregulacije najprej lotili na področju telekomunikacijske opreme. Dovolili so uporabo naprav, ki so se priključevale na telefonske aparate, zatem pa še uporabo dvosmernih radijskih povezav. Z uvedbo nove tehnologije je postalo težko razlikovati med storitvami v telekomunikacijah, zaradi nagibov vlade k liberalizaciji pa so vse več storitev liberalizirali. Pomemben je bil tudi korak na področju prenosa podatkov s pomočjo mikrovalov, saj ga niso uvrstili v področje monopola in so ga lahko začela uporabljati podjetja, ki so konkurirala monopolistom.

Leta 1984 je bila sprejeta zakonodaja, ki ni dovoljevala delovanja operaterjev medkrajevnih in mednarodnih telekomunikacijskih storitev na lokalnih trgih in obratno, regionalni operaterji pa se niso smeli več ukvarjati s proizvodnjo telekomunikacijske opreme³ (Shaw, 2000, str. 27). AT&T se je moral reorganizirati in z namenom nadaljnje prisotnosti na lokalnih trgih se je iz prejšnje celovite družbe izločilo sedem regionalnih enot, tako imenovanih Baby Bells: US West, Ameritech, Pacific Telsis, Bell South, Southwestern Bell in Nynex.

³ Trg telekomunikacij v ZDA je strogo ločen na krajevne klice (local calls) in medkrajevne klice (long distance calls). Uporabnik mora za telefonske klice skleniti naročniško razmerje posebej za lokalne in posebej za medkrajevne klice. Možno je uporabljati storitve obojih pri istem ponudniku, vendar je to prej izjema kot pravilo. Zaradi nizkih stroškov sklepanja naročniškega razmerja je trg še posebej konkurenčen na področju medkrajevnih klicev. Nemalokrat uporabljajo storitve več ponudnikov hkrati. Tako lahko uporabnik koristi storitve prvega ponudnika med tednom, ob koncu tedna pa lahko zaradi posebnih znižanih tarif uporablja storitve drugega ponudnika.

Baby Bells so bili z zakonodajo zavezani zagotavljati univerzalne storitve, obenem pa so bili vrsto let zaščiteni pred vstopom konkurence. Nov zakon o telekomunikacijah, sprejet v ameriškem kongresu leta 1996, pa je omogočil prosto konkurenco med ponudniki lokalnih storitev, ponudniki medkrajevnih in mednarodnih storitev in kabelskimi televizijskimi monopoli. Ameriška nadzorna regulacijska agencija FCC (Federal Communications Commission) naj bi v skladu s tem zakonom delovala v prid konkurence in ne posameznih konkurentov⁴.

Kljub kasnejšemu zmanjšanju tržnega deleža in vse hujši konkurenci na trgu komunikacijskih naprav in mednarodnih storitev je AT&T skozi 80-ta leta pa vse do danes ohranil vodilno vlogo tako v ZDA kot tudi v svetu, kar kaže tabela 1.

Tabela 1: 10 največjih operaterjev po mednarodnem prometu v letu 1999

		Št. minut v odhodnem medn. prometu (milijoni)	Prihodki v milijonih USD
1	AT&T (ZDA)	10.900	4.921
2	MCI WorldCom (ZDA)	8.306	3.489
3	Deutsche Telekom (Nemčija)	3.860	1.494
4	Sprint (ZDA)	3.640	825
5	France Telecom (Francija)	3.200	1.334
6	BT (Velika Britanija)	2.679	1.144
7	Telecom Italia (Italija)	2.390	1.359
8	Telefonica (Španija)	1.935	836
9	China Telecom (Kitajska)	1.760	1.704
10	Hongkong Telecom (Kitajska)	1.668	2.006

Vir: World Telecommunication Indicators, 2001, str. 80

Američani so s svojim obširnim procesom prestrukturiranja dosegli določeno stopnjo liberaliziranosti trga, ki sicer ni bila popolna, a še vseeno daleč pred stopnjo, ki jo je dosegel trg telekomunikacij v Evropi (razen v Veliki Britaniji, kasneje pa še na Finskem, Švedskem in Danskem). Prav to je bil tudi razlog za pritisk Američanov, naj Evropska unija vendarle sprejme bolj liberalne standarde.

⁴ FCC je bila ustanovljena leta 1934. Kljub temu, da naj bi zagotovila ostrejši in centraliziran nadzor nad telekomunikacijami, je bil AT&T vrsto let zaščiten pred konkurenco, silo trga pa so nadomeščali pritiski regulative (Davies, 1994, str. 56). AT&T se je očitkov zaradi neučinkovitosti monopola na področju širjenja in povezovanja telefonskega omrežja ubranil predvsem s pomočjo finančne in ekonomske moči, ki jo je imel v ameriškem političnem sistemu.

Ameriškim pritiskom so najhitreje podlegli v Veliki Britaniji in tako spet potrdili že tradicionalno močno povezanost z ZDA (Pižmoht, 2001, str. 13). V obeh državah je prisotnost velikih transnacionalnih podjetij in proizvajalcev računalniške opreme v lasti ameriških podjetij povečala vplivnost zagovornikov elektronike, hkrati pa je oslabil vpliv pošte zaradi njene slabe učinkovitosti. Leta 1978 se je vlada ministrske predsednice Thatcherjeve zavzela za odpravo monopola na področju telekomunikacij in predstavila načrt liberalizacije in privatizacije med leti 1979 in 1984, ko naj bi le-ta potekala. Monopol so odpravili leta 1984 s podelitvijo licence operaterju Mercury Communications, ki je hčerinska družba operaterja Cable & Wireless (Battle for Britain's telephones, 1990). Upali so, da bodo na ta način izboljšali tako kakovost kot tudi raznovrstnost ponudbe telekomunikacijskih storitev⁵.

Na svetovni ravni potekajo pogajanja o liberalizaciji telekomunikacijskega trga pod okriljem Svetovne trgovinske organizacije (World Trade Organisation – WTO). WTO je že na pogajanjih Urugvajskega kroga v letih 1986–1993 sklenila vključiti tudi storitve v postopek mednarodnih pogajanj za sprostitev tržišč na globalni ravni. Sklenjen je bil poseben sporazum za storitve GATS (General Agreement on Trade and Services), ki je v prvi fazi obravnaval samo storitve z dodano vrednostjo, februarja 1997 pa je bil podpisan še sporazum GATS za osnovne telekomunikacijske storitve. Države, ki so sporazum podpisale, so se zavezale omogočiti:

- dostop do tržišč osnovnih telekomunikacijskih storitev,
- tuje investiranje in
- prokonkurenčna načela.

Začetke liberalizacije v državah Evropske unije lahko označimo z objavo Zelene knjige o razvoju skupnega trga telekomunikacijskih storitev in opreme, ki jo je junija 1987 sprejela Evropska komisija (Green Paper on the Development of the Common Market for Telecommunications Services and Equipment, 1987). Kar je še posebej zanimivo je to, da čeprav je bil močno prisoten trend ločitve telekomunikacij od poštne dejavnosti in liberalizacije storitev z dodano vrednostjo ter mobilnih komunikacij, je v vsej, takrat 12-članski Evropski skupnosti, osnovna telefonija ostala v popolni ali pa večinski državni lasti. Izjema je bila Velika Britanija, pa še v tem primeru je obstojal duopol dveh operaterjev, British Telecom in Mercuryja.

Temeljna načela, na katerih temelji Zelena knjiga, so naslednja:

- obstoječe telekomunikacijske administracije obdržijo poseben položaj na področju izgradnje in delovanja omrežij;
- obstoječe telekomunikacijske administracije obdržijo poseben položaj pri zagotavljanju omejenega obsega osnovnih telekomunikacijskih storitev, če tako narekuje javni interes

⁵ Čez sedem let je angleška vlada izdelala študijo, ki je pokazala, da je konkurenca resnično pozitivno vplivala na kakovost telekomunikacijskih storitev v Veliki Britaniji.

- poseben položaj mora biti opredeljen in se mora prilagajati tehnološkemu napredku in razvoju infrastrukture;
- neomejeno zagotavljanje konkurenčnih storitev med državami članicami Evropske unije in nasproti tretjim osebam – kot konkurenčne storitve so mišljene vse storitve z izjemo osnovnih telekomunikacijskih storitev, ki jih zagotavljajo telekomunikacijske administracije;
- strogo upoštevanje standardov za omrežja in storitve, da se zagotovi medsebojna povezljivost omrežij in storitev;
- jasna opredelitev zahtev, ki jih obstoječe telekomunikacijske administracije lahko postavijo glede uporabe omrežij podjetjem, ki vstopajo v panogo;
- stalen nadzor in revizija komercialnega delovanja obstoječih telekomunikacijskih administracij, pri čemer je treba preprečiti predvsem navzkrižno subvencioniranje delovanja telekomunikacijskih operaterjev med dejavnostmi, kjer ima podjetje monopol, in delovanjem podjetja na konkurenčnem sektorju terminalne opreme in storitev z dodano vrednostjo;
- stalen nadzor privatnih podjetij na liberaliziranih trgih z namenom preprečevanja zlorabe tržne moči in dominantnega položaja;
- popolna prilagoditev delovanja telekomunikacijskega sektorja skupni telekomunikacijski politiki z namenom zagotovitve enotnega stališča Evropske unije v pogajanjih z ostalimi državami predvsem na srečanjih ITU in GATT.

Sama evropska zakonodaja temelji na dveh komplementarnih principih: liberalizaciji in harmonizaciji, kar je pripeljalo do nastanka niza tako imenovanih liberalizacijskih direktiv (Watson, Wheadon, 1999, str. 159). Liberalizacija je potekala postopoma. Kot prvi je bil leta 1988 na vrsti trg terminalne opreme, trg ostalih storitev brez govorne telefonije pa na podlagi direktive o storitvah leta 1990.

Do direktive o konkurenci na trgu telekomunikacijske terminalne opreme so telekomunikacijske organizacije podpirale domače proizvajalce ne glede na doseženo kakovost in cene ter na takšen način preprečevale svobodno izbiro uporabnikom. Direktiva o konkurenci na trgu telekomunikacijskih storitev pa določa, da lahko države za vse ostale storitve razen govorne telefonije podeljujejo dovoljenja in koncesije, vendar morajo v tem primeru za vse ponudnike veljati enaki, objektivni, nediskriminatorni in transparentni pogoji. Podeljevanje licenc, podelitev frekvenc in nadzor nad pogoji uporabe omrežja mora opravljati regulatorno telo, ki je neodvisno od izvajalcev telekomunikacijskih storitev.

Tretja ključna direktiva je bila direktiva o zagotavljanju odprtega omrežnega dostopa. Leta določa, da pogoji dostopa do omrežij temeljijo na objektivnih, nediskriminacijskih in preglednih merilih ter zahteva ločitev regulativnih in operativnih funkcij.

Pri implementaciji formalne liberalizacije je v praksi prihajalo do težav, saj so operaterji že liberaliziranih storitev svoje storitve lahko opravljali le preko fiksnega

telekomunikacijskega omrežja, za katerega so še vedno imeli izključne pravice stari monopolisti, ki pa niso kooperativno sodelovali pri reševanju medsebojnih problemov. Zato je bila potrebna nadaljnja liberalizacija in harmonizacija sektorja telekomunikacij.

Leta 1992 je bila sprejeta direktiva o zagotavljanju prostega dostopa do omrežja za zakupljene vode. Države morajo tako zagotoviti uporabnikom informacije glede tehničnih značilnosti omrežnih priključnih točk, cen, pogojev in postopkov glede pridobitve dovoljenj ter pogoje o priključitvi terminalne opreme. Cene uporabe zakupljenih vodov morajo biti stroškovno usmerjene in neodvisne od vrste storitev, ki jih izvajalec opravlja.

Satelitske storitve so bile liberalizirane leta 1994 (Satellite Directive), namen pa je bil doseči usklajen razvoj trga satelitskih komunikacijskih storitev in opreme v okviru Evropske unije in s tem omogočiti razvoj novih dejavnosti na področju satelitskih komunikacij.

Leta 1995 je bila sprejeta direktiva o zagotavljanju že liberaliziranih storitev preko kabelskih omrežij (Cable Directive). Na ta način so kabelskim operaterjem omogočili, da uporabljajo kabelsko omrežje za opravljanje telekomunikacijskih storitev brez govorne telefonije. Kabelsko omrežje predstavlja možnost ponujanja večjega števila storitev, kot so multimedijske storitve, interaktivna televizija, združevanje audiovizualne tehnike in telekomunikacij.

Mobilne storitve in mobilna infrastruktura so bile liberalizirane leta 1996 (Mobiles Directive). Države morajo določiti pogoje za pridobivanje licenc, ki morajo biti nediskriminatorni, transparentni in enaki za vse. Število podeljenih licenc je lahko omejeno le zaradi zagotavljanja varnosti in združljivosti omrežij, zaščite podatkov ter učinkovite uporabe ali pa premajhne razpoložljivosti frekvenčnega spektra. Države morajo upoštevati evropske standarde mobilnih komunikacijskih sistemov, da bi s tem omogočile razvoj in združljivost sistemov mobilne telefonije v Evropi.

Najpomembnejši datum predstavlja 1. januar 1998, saj je bil to končni rok za uvedbo popolne liberalizacije telekomunikacij v Evropski uniji, vključno z govorno telefonijo in infrastrukturo. Podaljšanje roka je bilo dovoljeno le državam z zelo majhnimi omrežji (Luksemburg do 1. januarja 2000) in telekomunikacijsko manj razvitim državam (Grčija, Irska, Portugalska in Španija do 1. januarja 2003). V tem času sta Portugalska in Španija že objavili, da ne nameravata izkoristiti pravice odloga, ker sta ugotovili, da bo njihov telekomunikacijski sektor v tem času toliko nazadoval, da bo manj konkurenčen, kot je danes. Evropska unija je še sprejela odločitev, da tuji operaterji (izven Evropske unije) ne smejo sodelovati na popolnoma liberaliziranem notranjem trgu telekomunikacij, razen ob pogoju vzajemnosti.

1.2.2 Privatizacija

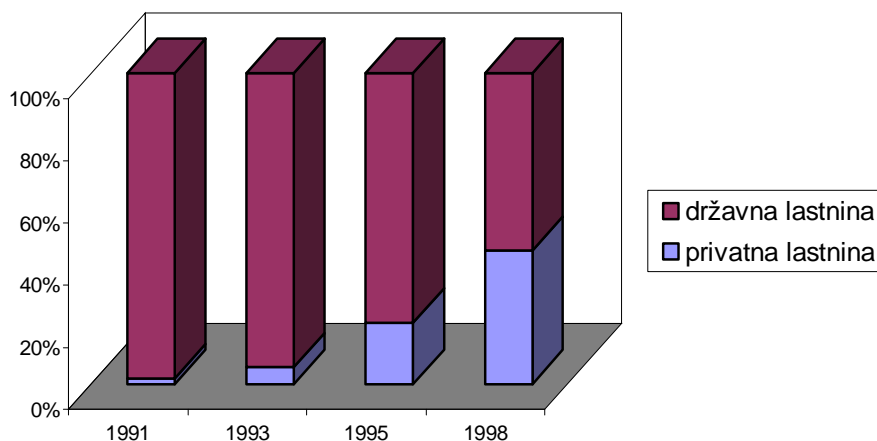
Kot že rečeno, gre liberalizacija z roko v roki s privatizacijo telekomunikacijskih operaterjev. Dva osnovna cilja privatizacije sta povečanje ekonomske učinkovitosti podjetij ter uvajanje in spodbujanje konkurence.

O privatizaciji državne lastnine govorimo takrat, ko gre za prehod lastninske pravice z države na zasebne subjekte. Na ta način se zmanjša ali izniči vloga države pri odločanju v nekem podjetju, povečajo pa se pravice zasebnih lastnikov. Cilj privatizacije je sicer različen glede na stopnjo razvitosti nacionalne ekonomije (Bošnjak, 2000, str. 34). V razvitih ekonomijah je to povečanje konkurenčnosti, prodaja javnih podjetij privatnemu sektorju in večja vloga trga kapitala. V nerazvitih ekonomijah pa gre predvsem za tržno reformo, ki omogoča delovanje gospodarstva po tržnih načelih in odpiranje gospodarstva na svetovni trg.

Privatizacija državnih podjetij in liberalizacija nekdanj reguliranih trgov sta močno vplivali na poslovanje evropskih podjetij v zadnjih petnajstih letih (New Industry Models – Privatisation and Liberalisation, 2002). Ta trend se še nadaljuje in med sektorji, ki jih je najbolj zaznamoval, so poleg energetike in pošte tudi telekomunikacije.

Na področju privatizacije telekomunikacij se Evropa skoraj povsem razlikuje od ZDA, saj razen nekaterih skandinavskih držav, ki so nekaj časa obdržale zasebno lastnino v telekomunikacijah, nobena evropska država ni uspela ali pa tudi ni želela uvesti konkurenčnih razmer v telekomunikacijskem sektorju. Namesto tega smo imeli monopolna telekomunikacijska podjetja v državni lasti, ki so večinoma delovala v sklopu PTT podjetja. Proces privatizacije poteka tako kot proces liberalizacije postopoma, kar kaže tudi slika 3.

Slika 3: Privatizacija telekomunikacij v Evropi v obdobju 1991-1998



Vir: General Trends in Telecommunication Reform 1998 – Europe, 1998, str. 9

Danes so v popolnoma privatnih rokah samo trije evropski operaterji, in sicer angleški British Telecom, italijanski Telecom Italia in španska Telefonica. V manj kot 20 % vseh privatizacij so imeli novi lastniki v rokah tudi kontrolni paket delnic. Nekatere države omejujejo delež posameznih partnerjev v nacionalnih telekomunikacijskih operaterjih ali pa jim poiščejo strateškega partnerja in tako do neke mere obdržijo pod nadzorom delež tujega kapitala.

1.2.2.1 Pregled stanja v nekaterih evropskih državah

Avstrija (Telekom Austria)

Privatizacija nacionalnega operaterja se je začela kmalu po ločitvi poštne in telekomunikacijske dejavnosti v letu 1998. Telecom Italia je za 25 % + 1 delnico ponudil za 18 % več denarja kot Ameritech in s tem postal strateški partner. Drugi krog privatizacije (prav tako prodaja 25-odstotnega deleža) je bil najprej predviden v letu 1999, nato prestavljen na leto 2000, sedaj pa kaže, da bo do prodaje prišlo šele leta 2003 (Public Network Europe Yearbook, 1998, 1999, 2000, 2001).

Belgija (Belgacom)

Do delne privatizacije je nepričakovano prišlo leta 1996, ko je država 49,9 % prodala konzorciju ADSBI, ki ima vlogo strateškega investitorja. Sestavljajo ga Ameritech (35 %), Tele Danmark (33 %), Singapore Telecom (27 %) in tri belgijske banke. Prodaja je sprožila številna vprašanja o (ne)uspešnosti dotodanjih Belgacom-ovih naporov pri izboljšanju učinkovitosti poslovanja.

Bosna in Hercegovina (PTT BiH, HPT Mostar, Telecom Srpske)

Največji operater je PTT BiH, ki je v stodontni državni lasti in pokriva muslimanski del države. V letu 2000 je bila najprej izvršena ločitev poštne in telekomunikacijske dejavnosti, julija pa je vlada začela postopek privatizacije vseh treh operaterjev. Država želi prodati 51 % PTT BiH, ki je po ocenah strokovnjakov vreden približno 289 milijonov USD. HPT Mostar je v 90-odstotnem lastništvu države, 10 % pa ima Hrvatski Telekom.

Bolgarija (BPT)

Privatizacija nacionalnega operaterja je trenutno najpomembnejša zadeva na telekomunikacijskem področju v Bolgariji. Prvi poskus je neslavno propadel v letu 2000, ko je nova vlada postavila višjo ceno in precej dodatnih pogojev k prvotnemu dogovoru v juliju 1999. Le-ta je namreč predvideval prodajo 51-odstotnega deleža grškemu OTE in nizozemskemu KPN, ki bi na ta način pridobila tudi licenco za gradnjo GSM omrežja.

Hrvaška (Hrvatski Telekom)

Prva faza privatizacije je bila končana oktobra 1999, ko je Deutsche Telekom kot strateški partner kupil 35 % za 850 milijonov dolarjev. Deutsche Telekom je kljub manjšinskemu

deležu pridobil veliko pravic pri upravljanju, saj lahko imenuje štiri člane v nadzornem svetu in tri od šestih članov uprave. Vlada namerava v letošnjem letu prodati še 21 % strateškemu investitorju, 7 % je rezerviranih za sedanje in bivše zaposlene, medtem ko je nadaljnjih 7 % namenjenih vojnim veteranom. Država bo tako ohranila le 30 %.

Češka (Cesky Telecom)

Češka vlada pričakuje, da bo maja letos prodala 51-odstotni delež, vendar pa ne po kakršnikoli ceni. Kot kaže, strateški investitorji do sedaj niso pokazali pretiranega interesa, finančni investitorji pa že tako ponujajo manjšo ceno. KPN in Swisscom, ki imata skupaj še 27-odstotni delež, se strinjata, da le-tega prodata skupaj s češko vlado.

Danska (Tele Danmark)

Popolna privatizacija Tele Danmark je tudi posledica zgodnjega liberalizacije danskega telekomunikacijskega trga. Danes imajo 58,4 % razni privatni investitorji, 41,6 % pa ameriški operater SBC, ki je oktobra 2000 s prevzemom Ameritecha prevzel tudi njegov delež v danskem operaterju.

Estonija (Eesti Telekom)

Lastniška struktura Eesti Telekom je naslednja: 27,3 % je še delež države, 23,7 % imajo institucionalni investitorji, 49 % pa BaITel. BaITel je v skupnem lastništvu švedske Telie in finske Sonere. Estonija je za nas zanimiva še zato, ker naj bi bili Estonija in Slovenija prvi državi v srednji in vzhodni Evropi, ki bosta popolnoma liberalizirali telekomunikacijski sektor.

Finska (Sonera)

Sedaj je 53 % Sonere v državnem lastništvu, 47 % pa privatnem. Položaj na Finskem je nekoliko poseben, saj sta tam tradicionalno dva prevladujoča operaterja, poleg Sonere še Finnet, ki se je preimenoval v Eliso in je 100-odstotno v privatnem lastništvu. Zaradi dejanskega duopola je bila Sonera prisiljena že od samega začetka iskati alternativne poti pridobivanja novih naročnikov. Še bolj nenavadno je to, da Sonera ni imela prevladujočega položaja pri krajevnem omrežju. Najpomembnejši dogodek je najavljena združitev Telie in Sonere (glej poglavje 2.4).

Francija (France Telecom)

Do zadnjega zmanjšanja državnega deleža za 12 % je prišlo novembra 1998, tako da država sedaj poseduje 62 %. V preteklih desetih letih smo lahko spremljali dva procesa: na eni strani si je France Telecom zelo močno prizadeval krepiti svoj položaj v mednarodni areni (tudi z nakupom deležev nacionalnih operaterjev v vzhodni Evropi), po drugi strani pa se je Francija zelo otepala liberalizacije domačega trga z omejevalno regulativo.

Nemčija (Deutsche Telekom AG)

Prodaja državnega deleža je vezana na nakup ameriškega mobilnega operaterja VoiceStream Wireless Corporation. Ameriški zakoni namreč prepovedujejo prevzem, ki bi ga izvršila tuja družba z več kot 25 % državnega lastniškega deleža, razen če je to v posebnem nacionalnem interesu.

Grčija (OTE)

Država, ki je lastnica 51 %, namerava prodati nadaljnjih 15–20 % strateškemu investitorju. Do sedaj sta pokazala interes predvsem France Telecom in Deutsche Telekom.

Madžarska (Matav)

Julija 2000 je postal Deutsche Telekom večinski lastnik Matav-a, potem ko je od SBC odkupil 50-odstotni lastniški delež v konzorciju MagyarCom in tako svoj delež v Matavu dvignil na 59,5 %.

Irska (Eircom)

Lastniška struktura irskega operaterja, ki se je pred septembrom 1999 imenoval Telekom Eireann, je naslednja: 1,1 % ima država, 63,9 % privatni investitorji in 35 % Comsource. Konzorcij Comsource, ki ga sestavljata KPN in Telia, je leta 1996 najprej kupil 20-odstotni delež. V javni prodaji leta 1999 je izkoristil pravico in v soglasju z irsko vlado dvignil svoj delež na 35 % (KPN 21 % in Telia 14 %), že leto kasneje pa sta oba, najprej KPN, tik zatem pa še Telia naznanila prodajo, do katere pa zaenkrat še ni prišlo.

Italia (Telecom Italia)

Telecom Italia je povsem privatiziran. Maja 1999 je Olivetti s spornim sovražnim prevzemom prišel do večinskega deleža 51 %, kar je povzročilo precejšen pretres na področju telekomunikacij. Na hitro je v obliki »belega noža« želel vstopiti Deutsche Telekom, ki pri tem sicer ni uspel, že sam poskus pa je negativno vplival na njegovo sodelovanje s France Telecom v najpomembnejšem novem italijanskem operaterju Wind.

Makedonija (Makedonski Telekomunikacij)

Privatizacija Makedonski Telekomunikacij je bila prvotno načrtovana konec leta 1998, vendar je bila zaradi parlamentarnih volitev in krize na Kosovu odložena. Na ponovljen razpis leta 2000 se je prijavil tudi Telekom Slovenije, vendar končna ponudba ni bila oddana. Večinski delež 51 % je kupil Matav, makedonska vlada pa je zadržala zlato delnico, ki ji daje pravico veto k vsaki pomembnejši strateški odločitvi.

Norveška (Telenor)

Telenor je eden izmed redkih operaterjev, ki so še popolnoma v lasti države. Norveška vlada se je obvezala, da bo do konca leta 2001 speljala prodajo 15–25-odstotnega deleža, ni pa pričakovati, da bo delež države v bližnji prihodnosti padel pod 51 %. Namesto

strateškega investitorja naj bi novi delničarji postali individualni lastniki in institucionalni investitorji.

Poljska (TPSA)

Prvi poskus najti strateškega partnerja leta 1999 je propadel, v drugem, leto dni kasneje, pa je bil izbran konzorcij, ki ga sestavljata France Telecom in Kulczyk Holding. Pripada jima 25 oziroma 10 % delnic z možnostjo nadaljnjega povečanja za 10 % do konca julija 2001. 15 % delnic imajo v rokah privatni investitorji, 50 % pa država.

Portugalska (Portugal Telecom)

Kljub počasni privatizaciji se je proces privatizacije odvijal razmeroma hitro. Četrta faza privatizacije je bila končana junija 1999, ko se je delež države zmanjšal na vsega 11 %. Peta faza privatizacije je predvidena leta 2002, vendar pa namerava vlada še vedno ohraniti zlato delnico.

Slovaška (Slovenske telekomunikacije)

Slovaška vlada si je od privatizacije veliko obetala, saj je prvotno zamišljen delež prodaje s 34 povečala na 51 %. Sledilo je razočaranje, saj je od treh ponudnikov ostal le Deutsche Telekom, dva (KPN in Telekom Austria) pa sta odstopila zaradi nezadovoljstva z novim regulativnim režimom.

Švedska (Telia)

Junija 2000 je švedska vlada v javni prodaji, ki je bila sploh največja javna prodaja v nordijskih državah do sedaj, prodala 30 % delnic in tako obdržala 70 %. Od vseh prodanih delnic so jih 49 % kupili švedski institucionalni investitorji, 28 % mednarodni investitorji in 23 % fizične osebe.

Švica (Swisscom)

Čeprav Švica ni članica Evropske unije, je država sprejela odločitev o liberalizaciji trga telekomunikacij skladno s smernicami Evropske unije. Prvo fazo privatizacije državnega operaterja Swisscom so izvedli leta 1998 s prodajo 34,5 %, do leta 2002 pa načrtujejo še nadaljnje zmanjševanje državnega deleža.

Velika Britanija (BT)

Pionir v Evropi na področju liberalizacije telekomunikacij je prvi tudi pri privatizaciji. BT je bil kot prvi državni operater popolnoma privatiziran, država pa nima več niti zlate delnice.

Jugoslavija (Telekom Srbija, Telekom Crne Gore)

Junija 1997 je država prodala 29 % delnic Telekom Srbija italijanskemu operaterju Telecom Italia in 20 % grškemu OTE. Država je sicer zadržala zlato delnico, vendar pa imata oba nova partnerja pravico imenovati po dva izmed devetih članov uprave.

Telekom Crne Gore je zaenkrat še v 100-odstotni državni lasti, vendar pa je država že imenovala svetovalce, ki bodo sodelovali v procesu privatizacije.

1.2.3 Globalizacija

Globalizacija je svetovni trend, ki se kaže v različnih panogah z različno jakostjo ter različnim časovnim zamikom, pri tem pa zajema celotno gospodarstvo. Za podjetja predstavlja nov izziv, katerega velikost je odvisna predvsem od sektorja⁶. Globalizacija je močno vplivala na farmacevtsko, naftno, avtomobilsko industrijo, pa tudi na investicijsko bančništvo in telekomunikacije (New Industry Models – Globalisation, 2002). Razlog je v tem, da globalno ne pomeni le vsoto nacionalnih podjetij, ki delujejo na različnih tujih trgih, temveč celotno mrežo konkurenčnih odnosov, ki jih vzdržujejo ta podjetja, z namenom doseči vodilni položaj na mednarodnem trgu.

Med dejavnike, ki so pospešili proces globalizacije, prav gotovo lahko štejemo zmanjšanje ovir v trgovanju med državami, tuje investicije in prenos tehnologije ter stalno izboljševanje komunikacijskih povezav.

Najpomembnejši značilnosti globalizacije sta internacionalizacija gospodarskih subjektov in povečan obseg mednarodnih naložbenih tokov. Še pred desetletjem je zagotavljanje telekomunikacijskih storitev potekalo skoraj izključno v nacionalnih okvirih. Kot glavni razlog za to lahko navedemo zakonodajne ovire, ki pa so se v procesu liberalizacije in deregulacije močno zmanjšale (glej poglavje 1.2.1). Vedno bolj prihaja do izraza mednarodna narava telekomunikacij. Nacionalni operaterji so začeli z medsebojnim povezovanjem omrežij z namenom izgradnje tako imenovanih telekomunikacijskih širokopasovnih (super)avtocest.

Povezovanje omrežij v tehničnem smislu podpira Evropski inštitut za telekomunikacijske standarde (ETSI – The European Telecommunications Standards Institute). Ustanovljen je bil leta 1988 v okviru Evropske unije, vendar pa se je v kratkem obdobju svojega delovanja močno uveljavil. K uspehu te organizacije so pripomogli predvsem pritiski mednarodne

⁶ Danes lahko govorimo tudi o globalnih panogah (Pučko, 1996, str. 167). Globalna panoga je tista, v kateri je konkurenčni položaj neke firme v neki državi znatno pod vplivom njenega položaja v drugih državah in obratno. Tako bo dobivala značilnosti globalne panoge tista panoga, v kateri dobivaš neke konkurenčne prednosti, če povezuješ dejavnosti na svetovni (globalni) ravni.

trgovine, ki želi imeti isti izdelek za čimveč držav, in Evropska unija, ki ugotavlja, da skupnega tržišča ni mogoče ustvariti brez enotne standardizacije. To je v telekomunikacijah samo pospešilo proces, v katerem državne standardizacije izgubljajo pomen.

Združitve gospodarskih subjektov, posameznih podjetij ali na različne načine že koncentriranih podjetij so eden najvidnejših pokazateljev globalizacije⁷. Prvo mednarodno povezovanje telekomunikacijskih operaterjev v 90-tih letih in s tem povezana internacionalizacija poslovanja sta predstavljala velik izziv, čeprav je šlo zgolj za to, da povežemo dva telefonska naročnika v dveh različnih državah. Na začetku še ni šlo za združevanja in prevzeme, temveč za oblikovanje strateških povezav, ki lahko ponudijo globalne storitve govorne telefonije, prenosa podatkov in slike predvsem multinacionalnim podjetjem.

2. PROCESI ZDRUŽEVANJ IN PREVZEMOV V TELEKOMUNIKACIJAH

Prevzemi in združitve so v zadnjih nekaj letih prepričljivo zaznamovali celoten evropski telekomunikacijski sektor. Prevzem Telecom Italia s strani Olivettija v letu 1999 in Mannesmann s strani Vodafone v letu 2000 sta le dva takšna primera. Med omenjenim trendom in deregulacijo panoge obstaja nedvomno močna povezava, saj je bilo v 90-tih letih več kot polovica združitvev opravljenih v sektorjih, ki gredo skozi proces deregulacije (Mergers, acquisitions and control of telecommunications firms in Europe, 2002).

Pojmi, kot so prevzemi, privatizacija, liberalizacija in deregulacija, so med seboj močno povezani in določajo tako lastniško strukturo telekomunikacijskih družb kot tržno strukturo panoge.

Ob takšnem trendu združitvenih dejavnosti obstaja paradoks, saj se je v praksi pokazalo, da je ekonomski učinek za delničarje družb, ki so pobudnice združitve oziroma prevzema, praktično enak nič (When big is no longer beautiful, 2000). Poleg tega se je pokazalo, da slabi ponudniki kaj hitro lahko postanejo dobre tarče. Tako je na primer Telecom Italia poskušal, in to neuspešno, s celo vrsto združitvev, doživel številne zamenjave v samem vrhu vodstva ter imel nejasno strategijo združitvev, preden je končno tudi sam postal tarča Olivetti-ja.

⁷ V zadnjih dveh desetletjih beležimo rast števila mednarodnih povezav med podjetji, kar je nadaljnji dokaz globalizacije. Posledično je postalo povezovanje med podjetji pomemben element v poslovni strategiji in nenazadnje vpliva na njihovo konkurenčno prednost (Buckley, Glaister, 2002).

2.1 TEORETIČNA OPREDELITEV ZDRUŽEVANJ IN PREVZEMOV

2.1.1 Opredelitev prevzemov in združitvev

Zakon o prevzemih opredeljuje prevzem družbe kot pridobitev deleža delnic določene delniške družbe (prevzete družbe), ki pridobitelju (prevzemniku) zagotavlja zadosten delež glasovalnih pravic (kontrolni delež), da lahko z uresničevanjem upravljalških upravičenj iz kontrolnega deleža delnic vpliva na poslovanje družbe in sprejem odločitev na skupščini delničarjev.

Prevzemnik lahko kontrolni delež pridobi na različne načine oziroma s kombinacijo teh načinov. Najbolj značilni načini prevzema družb so (Bohinc, Kocbek, 1997, str. 3):

- prevzem z odkupom – gre za odkup delnic oziroma poslovnih deležev od dosedanjih imetnikov;
- prevzem z dokapitalizacijo – izvede se z nakupom ustreznega števila na novo izdanih delnic oziroma poslovnih deležev v postopku povečanja osnovnega kapitala z novimi vložki ter
- z združitvijo oziroma z razdružitvijo družb, če zaradi združitve oziroma razdružitve pridobi kontrolni delež v dosedanji družbi oziroma družbi, ki zaradi spojitve oziroma razdružitve nastane.

Predvsem v zadnjih desetih letih se pojmi, kot so »acquisitions«, »mergers« in »take-overs«, veliko uporabljajo, vendar pa terminologija tako v tuji kot v domači literaturi pogosto ni povsem jasna. Različni avtorji uporabljajo tudi različne izraze za enak proces združitve podjetij.

Pogosto se z izrazom »acquisition« razume nakup deleža v družbi, medtem ko z izrazom »merger« (združitve) označujemo dejavnost, ko se združita dve gospodarski družbi vsaj približno enake velikosti. Ponavadi znotraj same kategorije združitve ločimo pripojitve in spojitve. O pripojitvi govorimo takrat, kadar od vseh podjetij, ki se združujejo, preživi eno samo. Druga podjetja nanj prenesejo vse svoje premoženje in obveznosti ter prenehajo obstajati⁸. O spojitvah pa govorimo takrat, kadar se dve ali več podjetij združi v neko popolnoma novo podjetje. To novo podjetje ravno tako prevzame vse premoženje in obveznosti podjetij, ki s tem prenehajo obstajati⁹.

Z izrazom »take-over« (prevzem) označujemo dejanje, ko neka gospodarska družba

⁸ $A + B \Rightarrow A$ (B preneha kot pravna oseba)

⁹ $A + B \Rightarrow C$ (A in B prenehata kot pravni osebi, C se ustanovi)

omogoča preglasovanje drugih delničarjev te družbe. Glede na to, ali uprava ciljne družbe (družbe, ki se prevzema – target company) nasprotuje konkretnemu prevzemu oziroma mu ne nasprotuje, ga podpira ter pri njem sodeluje, pa ločimo prijateljske (friendly take-overs)¹⁰ in sovražne prevzeme (hostile take-overs).

Poleg omenjenih oblik obstajajo še drugi načini povezovanja podjetij. Veliko družb vstopa v strateške povezave (strategic alliances), ki pa so veliko bolj ohlapne kot prej omenjene združitve in prevzemi (Brigham, Gapenski, 1996, str. 848). Medtem ko pri združitvah družbe združijo vsa svoja sredstva pa tudi menedžerski in tehnični potencial, pa te ohlapnejše povezave družbam omogočijo, da se osredotočijo samo na tista poslovna področja, kjer pričakujejo največje sinergije. Ena od takšnih oblik je »joint-venture« (skupna vlaganja). Tu zainteresirane družbe združijo del svojih potencialov z namenom, da dosežejo specifične, omejene cilje. Vodstvo nove družbe sestavljajo predstavniki obeh (ali vseh) ustanoviteljev.

2.1.2 Strateški vidik

Združitve se pojavljajo v valovih. Prvi takšen velik val se je pojavil pred približno stotimi leti s konsolidacijo v naftni, jeklarski in tobačni industriji, drugi pa v dvajsetih letih prejšnjega stoletja in je zajel predvsem avtomobilsko industrijo. Do naslednjih množičnih združevanj je prišlo v letih od 1967 do 1969, nato pa še v osemdesetih in devetdesetih letih. Posebej rekordni sta bili leti 1997 in 1998 (Brealey, 2000, str. 967).

Združitve in prevzemi v devetdesetih letih se precej razlikujejo od tistih v osemdesetih. Medtem ko je v osemdesetih letih do prevzemov v velikem številu primerov prihajalo zaradi slabega poslovanja in vodenja ciljnih družb, je v devetdesetih najpogostejši razlog strateške narave. Družbe se združujejo zaradi konsolidacije in izboljšanja svojega položaja v konkurenčnem boju. (Brigham, Gapenski, 1996, str. 830). Če si pogledamo nekaj pomembnejših združitvev v letih 1997 in 1998, lahko ugotovimo, da se le-te res dogajajo v dejavnostih, ki doživljajo prestrukturiranje in močen pritisk konkurence (Tabela 2).

Dejavnosti združitvev in pripojitev podjetij so najpogosteje del pripravljene in sprejete strategije podjetja. Strategija podjetja se nanaša na dejavnosti podjetja kot celote z namenom doseganja njegovih vnaprej določenih ciljev. Ti lahko vključujejo rast podjetja,

¹⁰ Resnično prijateljski prevzem se začne z zasebno in zaupno ponudbo upravi ciljne družbe ali le predsedniku uprave. Značilno za takšen prevzem je tudi, da prevzemnik dalj časa pred ponudbo ne kupuje delnic ciljne družbe, saj bi se lahko takšen nakup štel za sovražno dejanje. Prednost prijateljskega prevzema je, da ima prevzemnik dostop do nejavnih podatkov glede ciljne družbe ter se lažje pogaja glede preprečitve uporabe obrambnih ukrepov pred prevzemom. Glavna pomanjkljivost za morebitnega prevzemnika pa je v tem, da vnaprej opozori upravo ciljne družbe o nameravanem prevzemu ter ji tako zagotovi dovolj časa, da pripravi ustrezne obrambne načine proti prevzemu ter v ta namen sklepa škodljive posle za družbo, lahko pa najde celo ugodnejšega ponudnika.

pridobitev konkurenčne prednosti na določenem tržnem segmentu, zmanjševanje odvisnosti med sedanjimi in načrtovanimi prihodnjimi posli, zmanjševanje tveganja in podobno.

Tabela 2: Nekateri pomembni združitve in prevzemi v letih 1997 in 1998

Kupec	Prodajalec	Plačilo (v milijardah USD)
Bell Atlantic	Nynex	21,0
Boeing	Mc Donnell Douglas	13,4
Compaq Computer	Digital Equipment	9,1
Union Bank of Switzerland	Schweizerischer Bankverein	23,0
Texas Utilities	Energy Group plc (UK)	11,0
British Petroleum	Amoco Corp.	48,2
American International	Sun America	18,0
Nationsbank Corp.	BankAmerica Corp.	61,6
Daimler-Benz	Chrysler	38,3
Deutsche Bank AG	Bankers Trust Corp.	9,7
America Online	Netscape	4,2
Travelers Group, Inc.	Citicorp	83,0
Exxon	Mobil	80,1

Vir: Brealey, 2000, str. 941

V splošnem ločimo glede na smer razvoja naslednje osnovne oziroma celovite strategije (Pučko, 1996, str. 180):

- strategije rasti (razvoja),
- strategije stabiliziranja (normalizacije) in
- strategije krčenja (dezinvestiranja).

Strategija krčenja ali dezinvestiranja pomeni zmanjšanje obsega poslovne dejavnosti podjetja. To lahko pomeni likvidiranje tistih poslovnih področij v podjetju, ki so postala nedonosna, najpogosteje pa pomeni izstop iz določene panoge oziroma trga. Med strategijami krčenja se je v 80-tih letih precej razširila uporaba strategij odprodaje dela ali celih podjetij managerjem ali pa zunanjim investitorjem v primerih, ko so podjetja zašla v težave¹¹.

Strategija stabilizacije podjetja zajema na eni strani strategijo ohranitve ali normalizacije stanja, v katerem je določeno podjetje, in na drugi strani strategijo konsolidacije. Strategija ohranitve ali normalizacije ustreza stanju, ko želimo samo obdržati obstoječe stanje. Strategija konsolidacije pa zajema določene spremembe, kot so zniževanje stroškov in

zalog, racionalizacija poslovanja in podobno, vendar pa so vse te spremembe še vedno v obstoječem obsegu poslovanja.

Strategije rasti pa so tiste strategije, ki so naravnane na rast. Ta lahko poteka s pomočjo notranje (interne) ali pa zunanje (eksterne) rasti. Empirične raziskave kažejo, da se v podjetjih najpogosteje odločajo za strategije rasti (Lahovnik, 1998, str. 503). Podjetja v zelo dinamičnih okoljih namreč lahko preživijo le, če so usmerjena v rast. Strategija rasti pa je za menedžerje privlačna tudi zato, ker lahko rastoča podjetja lažje pokrivajo morebitne napake in neučinkovitost v poslovanju, poleg tega pa je velika podjetja težje priključiti kot majhna, zaradi česar je položaj menedžerjev s tega vidika varnejši.

Notranja rast je običajno dolgotrajnejši proces in nastaja s povečevanjem obsega poslovanja v že obstoječih obratih ali pa z dograditvijo novih. Za naše preučevanje je pomembnejša zunanja rast, saj do nje prihaja bodisi z združevanjem dveh ali več že obstoječih podjetij v novo bodisi s pripojitvami obstoječe gospodarske organizacije k drugi že obstoječi, s čimer postane druga večja, preneha pa obstajati pripojena gospodarska organizacija.

Za določitev najprimernejše strategije je potrebno izdelati temeljito analizo, s katero ugotovimo prednosti prvega ali drugega načina rasti. Včasih je odločilnega pomena pri izbiri prav hitrost rasti, ki jo lahko dosežemo z zunanjo rastjo.

Glede na to, da zunanja rast podjetja lahko poteka v različnih smereh, se v literaturi običajno omenja naslednje vrste združitvev (Brealey, 2000, str. 941):

- horizontalne,
- vertikalne in
- konglomeratne.

Horizontalne združitve so združitve med dvema podjetjema, ki delujeta v isti panogi in sta na isti stopnji produkcijske verige. Dva primera takšne združitve sta Daimler-Benz/Chrysler v avtomobilski industriji ter British Petroleum/Amoco v naftni industriji. Oba primera segata preko okvirov državnih meja. Strateški namen vertikalne združitve je vertikalna integracija navzgor in/ali navzdol po vrednostni verigi. Do tega je prišlo, ko je telekomunikacijski operater AT&T kupil kableskega operaterja Tele-Communications. Konglomeratne združitve pa so tiste, kjer se združita dve ali več podjetij iz različnih panog.

¹¹ »LBO – leveraged buyout« pomeni prevzem podjetja s strani manjšega števila investitorjev, ki pogosto vključujejo tudi managerje. Osnovna značilnost transakcije je uporaba dolga v velikem obsegu, tudi do 90 % (Brigham, Gapenski, 1996, str. 496). Če takšen LBO izvede menedžment, govorimo o »MBO – menedžment buyout«. Dolg se kasneje odplačuje s prihodki iz poslovanja kupljenega podjetja oziroma pogosto tudi s prihodki od prodaje določenih delov premoženja tega podjetja. Omenjene transakcije so še posebej tvegane prav zaradi velikega finančnega vzvoda.

Odprodaje delov ali celote podjetij (buyouts) so se močno uveljavile v preteklem desetletju v ZDA, Veliki Britaniji, Franciji in Nizozemski.

Največ takšnih združitvev je bilo v šestdesetih in sedemdesetih letih, kasneje pa je njihovo število precej upadlo.

2.1.3 Pravni vidik

Osnovno izhodišče oziroma predmet urejanja predpisov o prevzemih podjetij je enakopravno obravnavanje delničarjev, preprečevanje zlorab in nelojalnih ukrepov uprave delniške družbe na škodo družbe in delničarjev, prepoved zlorabljanja notranjih informacij in pošteno trgovanje z delnicami.

Tako je s tega vidika prevzem dejansko sovražen, če mu nasprotuje uprava delniške družbe, ki želi obdržati svoj položaj in pri tem ukrepa na način, ki ni samo v škodo tistih delničarjev, ki želijo delnice prodati, ampak v škodo vsem manjšinskim delničarjem, prevzemniku ter nenazadnje tudi interesu družbe kot podjetja. Uprava družbe lahko s svojim ravnanjem prizadene interes delničarjev, če prepreči prodajo delnic na različne načine, na primer z njihovim umikom z borze, z razvrednotenjem delnic prek najrazličnejših postopkov, bodisi z izdajo predkupnih pravic, z razpolaganjem z znatnim delom sredstev, z znižanjem osnovnega kapitala in drugače. Vsekakor pa mora tudi zakonodaja o prevzemih dovoljevati dopustne obrambne mehanizme, s katerimi se podjetje brani zoper prevzem s strani konkurenčnega podjetja, kar pa ne sme iti na račun niti večinskih niti manjšinskih delničarjev, ne na račun nepoštenega trga vrednostnih papirjev.

2.1.3.1 Zakonodaja v Evropski uniji

Na splošno se v Evropski uniji kapitalske prevzeme spodbuja tudi kot element skupnega trga in prostega pretoka kapitala. Pri tem želi zakonodaja varovati le manjšinske delničarje, male vlagatelje in z jasnim postopkom zagotoviti dolgoročno delovanje trga vrednostnih papirjev oziroma kapitala. Zato se pri kapitalskih prevzemih podjetij v primerih pridobivanja večjega paketa delnic oziroma določenih kapitalskih deležev predvsem zaradi varstva obstoječih manjšinskih delničarjev predpisujejo določeni postopki, ki so formalno tudi zelo zahtevni in kompleksni, nimajo pa namena posegati v svobodne ekonomske odločitve vlagateljev.

Popolnoma drugače je takrat, kadar obstaja skrb, da bi združitve in prevzemi omejevali konkurenco. Takšne združevalne dejavnosti namreč niso družbeno zaželene, zato jih zakonodaja tudi strogo uravnava.

Na ravni Evropske unije si Evropska komisija že deset let prizadeva za harmonizacijo na področju prevzemov (Kocbek, Plavšak, Premk, 1997, str. 32–33). Harmonizacija se je pokazala za dokaj težavno, saj se veljavne nacionalne ureditve držav članic in njihove predstave precej razlikujejo. Medtem ko nekatere države s svojimi predpisi enotno urejajo

združitve in prevzeme, so drugod urejeni ločeno; združitve večinoma ureja statusno in korporacijsko pravo, prevzeme pa pravo vrednostnih papirjev. Pravno urejanje se razlikuje tudi po načinih normativnega pristopa. Tako so ponekod prevzemi namesto z zakoni urejeni s podzakonskimi predpisi oziroma z neformalnimi pravnimi viri (kodeks in drugo). Kodeks ima včasih celo večjo moč kot zakon, kar izhaja iz vzporednih sankcij, ki se lahko uporabijo zaradi kršitev pravil v praksi.

Kar se tiče vsebine zakonskega urejanja prevzemov, sama zasnova obvezne ponudbe odkupa preostalih delnic v večini evropskih držav ni toliko sporna, pač pa so sporna posamezna vprašanja, povezana s postopkom ponudbe. Tako se države večinoma razlikujejo po velikosti deleža, ki povzroči obveznost ponudbe za odkup vseh delnic in po določitvi cene v ponudbi za odkup.

Od leta 1989 je Evropska unija sprejela že pet predlogov 13. direktive o prevzemih. Namen omenjene direktive je zagotoviti vsaj minimalno poenotena pravila pri ravnanju v zvezi s prevzemom gospodarskih družb, ker države članice z neodvisnim samostojnim urejanjem te problematike ne bi mogle zagotoviti ustreznega varstva delničarjev, predvsem v primeru meddržavnih prevzemov in nakupov kontrolnih deležev. Tretji in četrti predlog direktive sta zasnovana le še kot okvirni direktivi, ki državam puščata veliko maneverskega prostora, da zagotovijo varstvo manjšinskih delničarjev bodisi z obvezno ponudbo bodisi z ustreznimi drugimi ukrepi (Samec, 2000, str. 245). Peti predlog 13. direktive v veliki meri temelji na prejšnjih dveh, izoblikoval pa se je kot skupno stališče (Common Position) Sveta ministrov Evropske unije junija 2000.

Glavna načela, iz katerih izhaja 13. direktiva, so naslednja:

- zagotovitev varstva manjšinskih delničarjev ob prevzemu podjetij in preostalih splošnih ponudbah,
- enako obravnavanje vseh delničarjev pri nakupu delnic s strani prevzemnika,
- zagotovitev obvezne ponudbe za odkup s strani prevzemnika,
- preprečitev insiderskih poslov,
- prepoved oblikovanja fiktivnega trga vrednostnih papirjev ciljne in prevzemne družbe,
- zagotovitev pravočasne informiranosti vseh delničarjev ter
- zagotovitev delovanja uprave ciljnega podjetja v dobro vseh delničarjev; uprava prav tako ne sme onemogočati ponudbe.

Po direktivi morajo članice zagotoviti nadzor nad postopki pri prevzemanju gospodarskih družb, pri čemer so to lahko državni organi ali pa samoregulativna telesa, ki imajo javna pooblastila. Nadzorni organi imajo velika pooblastila, predvsem v zvezi z zagotavljanjem javnosti in razkrivanjem vseh pomembnih informacij pri prevzemu. Pri meddržavnem prevzemu je pristojen organ države, v kateri ima sedež ciljna družba.

O končnem predlogu 13. direktive, ki so ga pripravljali celih dvanajst let, so člani Evropskega parlamenta odločali 4. julija 2001. Sprejem direktive, ki bi poenotila zakonodajo o prevzemih na celotnem območju Evropske unije in pospešila mednarodne prevzeme, je po tesnem izidu glasovanja padel v vodo. Pokazalo se je, da je glavni kamen spotike možnost uporabe obrambnih mehanizmov menedžmenta ciljne družbe v primeru sovražnega prevzema. Tu je govora zlasti o tako imenovanih strupenih tabletkah¹². Strupeno tabletko lahko zdaj podjetja v Evropski uniji uporabljajo na podlagi odločitve upravnega odbora, po novi direktivi pa bi se morala podjetja o tem najprej posvetovati z delničarji, potem pa še z zaposlenimi. Zaposlene bi morala hkrati z javnostjo obvestiti, kakšne bodo posledice prevzema za njihovo zaposlitev, zaposlitvene razmere in lokacijo podjetja. Sprejemu direktive sta nasprotovali zlasti Nemčija in Španija, in sicer predvsem zaradi bojazni, da bo zmanjšanje obrambnih ovir pahnilo njihove družbe naravnost v roke angleško-ameriških prevzemnikov. Nazoren primer najdemo prav na telekomunikacijskem področju, ko je angleški velikan Vodafone prevzel nemški Mannesmann (Betts, Hargreaves, 2001, str. 18).

Poleg direktive o prevzemih je v Evropski uniji pomembna še uredba (Council Regulation 4064/89), ki predpisuje združitve. V veljavo je stopila decembra 1990 in se nanaša le na združitve, ki dosežejo določen prag. Tako je prepovedana koncentracija, ki ustvarja in krepi dominanten položaj, katerega rezultat bi bila znatno ovirana konkurenca na skupnem trgu ali na delu tega trga. Zadnje dopolnitve so bile sprejete marca 1998, ko je bilo določeno, da je združitev predmet obravnave po tej uredbi v tistem primeru, ko je skupni prihodek vseh vpletenih podjetij več kot 5.000 milijonov evrov in ko je skupni prihodek vseh vpletenih podjetij znotraj Evropske unije več kot 250 milijonov evrov. Pri tem so izjema le tiste združitve, kjer vsako obravnavano podjetje ne ustvari več kot dve tretjini svojega prihodka znotraj unije v eni in isti državi članici.

Združitve, ki jih predpisuje omenjena uredba, obravnava Komisija. V enajstih letih je obravnavala 1850 združitev in samo v osemnajstih primerih (manj kot 1 %) je ocenila, da gre za nedovoljeno koncentracijo in jih zato prepovedala. Merila, ki jih upošteva pri ocenjevanju, pa so predvsem:

- tržni položaj združene družbe (tržni delež in druge konkurenčne prednosti),
- moč ostalih konkurentov in
- kupna moč kupcev.

Zaradi globalizacije, združene Evrope, Evropske monetarne unije, tržne intergracije, vse

¹² Strupena tabletko (poison pills) je taktika, ki jo podjetja uporabljajo, da bi preprečila sovražni prevzem. Tako najemajo posojila, ki jih je potrebno vrniti v trenutku, ko je podjetje prevzeto, umetno dvigujejo ceno delnic in po nizki ceni razprodajajo tista sredstva, ki so podjetje naredila privlačno za prevzem. Trenutno jo veliko uporabljajo tako, da dobijo delničarji ciljnega podjetja vrednostne papirje, ki jim dajejo pravico odkupa delnic prevzemnika (če seveda pride do prevzema) po polovični ceni (Brigham, Gapenski, 1996, str. 844).

večjega števila združitvev in nenazadnje tudi zaradi pridobljenih izkušenj v zadnjih enajstih letih se je pokazalo, da je potrebna sprememba uredbe iz leta 1990. S tem namenom je Evropska komisija decembra 2001 izdala Zeleno listino o reviziji uredbe 4064/89 (Green Paper on the Review of Council Regulation EEC No 4064/89), ki vsebuje precej predlogov glede prihodnjega predpisovanja združitvenih dejavnosti.

Kot problematično se je pokazalo dejstvo, da Komisija sedaj obravnava le zelo velike združitve. To lahko pomeni, da ni posebnih ovir za manjše združitve, ki pa ravno tako lahko zagotavljajo združeni družbi dominanten položaj. Po drugi strani naj bi se postopek kontrole poenostavil. Zmanjšalo naj bi se število institucij, kamor je potrebno združitve prijaviti. Tiste združitve, ki pa po velikosti sicer sodijo pod jurisdikcijo Komisije in so predmet uredbe, vendar pa ne segajo preko državnih meja, naj bi v bodoče obravnavali samo državni regulativni organi.

2.1.3.2 Zakonodaja v Sloveniji

Slovenija je avgusta 1997 sprejela zakon o prevzemih (Ur. list RS, št. 47/97), ki je v pomembnem delu dopolnil zakon o gospodarskih družbah in se komplementarno vključil v zakonodajo o trgu vrednostnih papirjev. V osnovnih izhodiščih zakon o prevzemih večinoma sledi drugemu predlogu 13. direktive Evropske unije o prevzemih, delno pa vključuje tudi rešitve iz angleške samoregulativne ureditve londonske borze (Kocbek, Plavšak, Premk, 1997, str. 22). Zakon o prevzemih je splošen zakon in ureja prevzeme družb tako s strani domačih kot tudi tujih pravnih in fizičnih oseb. Za tujce velja enako kot za domače osebe.

Osnovni cilj zakona je varstvo vlagateljev na trgu vrednostnih papirjev ter varstvo manjšinskih delničarjev pri prenosu kontrolnega deleža z nakupom delnic delniške družbe na organiziranem trgu vrednostnih papirjev in v zvezi s tem zagotovitev integritete trga. Zakon se uporablja le za nakup delnic tistih družb, ki so izpeljale javno ponudbo delnic in tako ne velja za vse delniške družbe, ampak samo za javne. Prav tako ne velja za družbe z omejeno odgovornostjo.

Načela, na katerih zakon temelji, so naslednja:

- enako obravnavanje vseh delničarjev,
- obvezna ponudba za prevzem, če velikost kontrolnega deleža preseže z zakonom določen prag,
- dolžnost razkritja podatkov,
- omejitev določenih obrambnih dejanj, ki bi preprečevala prevzem,
- zagotovitev ustreznega roka, ki je potreben za oblikovanje odločitve glede sprejema ponudbe za prevzem,
- preprečitev oblikovanja napačnih cen na trgu vrednostnih papirjev,

- zagotovitev nemotenega poslovanja ciljne družbe med ponudbo za prevzem in po njej,
- možnost konkurenčne ponudbe za prevzem s strani tretje osebe ter
- seznanjanje delavcev s cilji družbe glede ponudbe za prevzem in nameni prevzemnika glede prihodnjega upravljanja prevzete družbe.

Bistveno načelo, ki ga poznajo tudi ureditve držav Evropske unije, je obveznost prevzemnika za javno ponudbo za odkup delnic (mandatory bid). Tako morajo po našem zakonu osebe ali povezane skupine oseb, ki skupno delujejo, v primeru, ko imajo v lasti več kot 25 % delnic posamezne družbe, dati ponudbo za odkup delnic vsem drugim delničarjem pod enakimi pogoji (4. člen zakona). Ponudbo za odkup pa mora dati tudi oseba, ki utrjuje nadzor v delniški družbi (pri povečanju deleža s 45 na 50 ali več odstotkov) in je že prej uspešno izpeljala ponudbo za odkup delnic. Poleg obvezne ponudbe pozna zakon tudi prostovoljno ponudbo, ki je javna ponudba za odkup vseh delnic s strani osebe, ki še ni presegla zakonsko določenega praga lastništva delnic.

Zakon natančno določa tudi postopek v zvezi s ponudbo za odkup. Postopek se začne že v razmeroma zgodnji fazi prevzema z namero za prevzem in enako velja za obveznega in prostovoljnega prevzemnika. Prevzemnik mora o svoji nameri obvestiti Agencijo za trg vrednostnih papirjev, Urad RS za varstvo konkurence in upravo ciljne družbe. Urad RS za varstvo konkurence mora biti s ponudbo za odkup seznanjen predvsem zaradi učinkovitejšega nadzora nad trgovanjem na podlagi notranjih informacij ter zagotovitve opravljanja svojih nalog v skladu z Zakonom o varstvu konkurence¹³ (Uradni list RS, št. 18/93).

Najkasneje v 30 dneh od sporočitve namere za prevzem mora ponudnik objaviti ponudbo za odkup in sočasno še prospekt kot ponudbeni dokument. Prospekt je nujen zaradi zagotovitve vseh potrebnih informacij delničarjem ciljne družbe, ki se na ta način lahko lažje in bolj racionalno odločijo o sprejemu ponudbe. Poleg podrobne vsebine ponudbe za odkup mora prospekt vsebovati podatke o statusnih vprašanjih in pravnem položaju, finančnem poslovanju, poslovnih možnostih ter namenih prevzemnika in tudi ciljne družbe.

Preden Agencija za trg vrednostnih papirjev izda dovoljenje, še preveri, ali je vsebina ponudbe in prospekta v skladu s predpisi, ali je ponudnik opravil vsa dejanja, določena z

¹³ Zakon o varstvu konkurence prepoveduje vsa dejanja pravnih in fizičnih oseb, ki v nasprotju z zakonom omejujejo konkurenco, nasprotujejo dobrim poslovnim običajem nastopanja na trgu ali predstavljajo nedovoljeno špekulacijo na trgu. Zakon nadalje prepoveduje tudi kartelne sporazume, nelojalno konkurenco, dumpinški in subvencionirani uvoz ter omejevanje prostega nastopanja podjetij na trgu s strani državnih organov in organov lokalne skupnosti.

12. člen tega zakona določa, da morajo podjetja o nameravani združitvi obvestiti Urad za varstvo konkurence, če bi nameravana združitev imela za posledico obvladovanje več kot 50-odstotnega tržnega deleža določenega proizvoda ali storitve v Republiki Sloveniji. Podjetja, ki so po Zakonu o gospodarskih družbah majhna ali srednje velika, omenjenega urada niso dolžna obveščati.

zakonom o prevzemih in ali je ponudnik plačilno sposoben za odkup vseh vrednostnih papirjev, na katere se ponudba nanaša. Agencija pa ni pooblaščenca za preverjanje ekonomske vsebine ali namena ponudbe za odkup.

Denarni znesek za plačilo oziroma nadomestne vrednostne papirje v primeru, če so v ponudbi za odkup namesto denarja ponujeni že izdani vrednostni papirji, mora prevzemnik deponirati pri Klirinško depotni družbi (člen 30). Če ponudba za odkup uspe, Klirinško depotna družba v imenu in za račun ponudnika izpolni denarno obveznost oziroma obveznost izročitve nadomestnih vrednostnih papirjev imetnikom vrednostnih papirjev. Obenem tudi prekriži vrednostne papirje imetnikov, ki so sprejeli ponudbo za odkup, na račun vrednostnih papirjev ponudnika. S tem je vpeljano načelo izročitev proti plačilu, ki je eno temeljnih načel za zagotovitev varnega in učinkovitega trga vrednostnih papirjev, kamor spadajo tudi prevzemi družb.

2.2 VZROKI IN MOTIVI PREVZEMOV

Združevanja, nakupi in prevzemi se v telekomunikacijah in drugih visoko tehnoloških panogah pojavljajo kot najhitrejši odgovor na zahteve trga po hitrem razvoju novih proizvodov in tehnologij. Na splošno je odgovorov na vprašanje, zakaj se podjetja združujejo, več. Motivi so pomembni ravno zato, ker se v njih skrivajo pričakovani cilji sleherne združitve. Trdimo lahko, da je dobro poznavanje motiva in cilja pomembno za ugotavljanje uspešnosti združitve.

Združitve in prevzemi so smiselni takrat, ko zaradi njih nastanejo dodatni pozitivni učinki oziroma sinergije. Sedanja vrednost združene družbe (V_{AB}) mora biti večja od sedanje vrednosti družb pred združitvijo (V_A in V_B), kar prikazuje sledeča formula (Kaen, 1995, str. 862):

$$\text{Sinergija} = V_{AB} - (V_A + V_B) \quad \text{ozirama prikazano drugače, } 2 + 2 = 5$$

Vire potencialnih sinergij, ki nastajajo pri prevzemih in združitvah, lahko razdelimo v naslednje štiri skupine (Ross, Westerfield, Jaffe, 1999, str. 766):

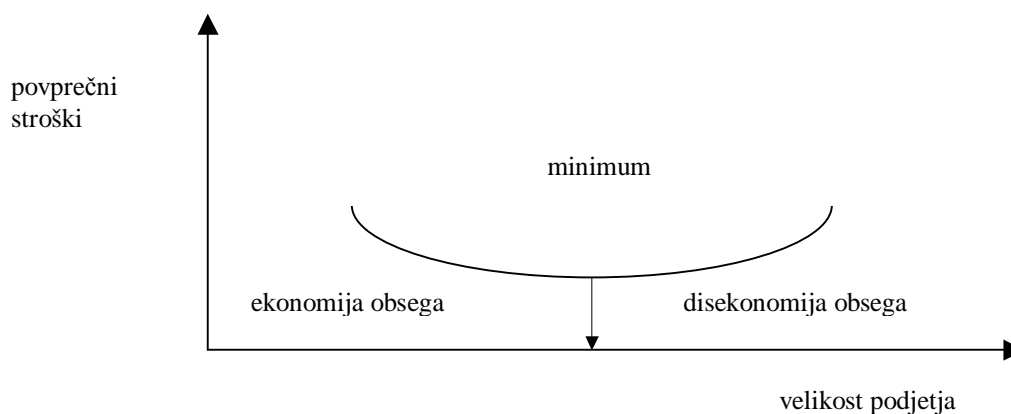
- generiranje večjih prihodkov,
- zmanjšanje stroškov,
- nižji davki ter
- nižja stopnja stroškov kapitala.

Če pričakujemo, da bodo prihodki v združeni družbi večji kot pa v dveh ločenih družbah, je združitve vsekakor upravičena. Povečanje prihodkov je lahko rezultat boljšega marketinškega pristopa ali pa povečanja tržne moči. Prevzem se lahko opravi z namenom,

da se monopolni dobički ohranijo, konkurenca v panogi pa zmanjša. V takih primerih so prevzemi družbeno nezaželeni, omejuje pa jih tudi protimonopolna zakonodaja¹⁴.

Pomemben razlog za združitev ali pa prevzem je povečanje učinkovitosti poslovanja¹⁵. Večjo operativno učinkovitost lahko dosežemo na več načinov, med katerimi so najbolj znani ekonomija obsega, ekonomija vertikalne integracije, komplementarnost resursov in odstranitev neučinkovitega menedžmenta. Ekonomije obsega, ko s povečanjem obsega proizvodnje znižujemo povprečne proizvodne stroške, so očitne prednosti horizontalnih združitvev. Nanašajo se na primer na delitev sedeža združenega podjetja, delitev vodstvenega menedžmenta ali delitev glavnega informacijskega sistema. Ekonomije obsega obstajajo vse do točke, ko podjetje doseže svojo optimalno velikost. Vsaka nadaljnja rast bi pomenila naraščanje povprečnih stroškov oziroma diseconomije obsega (slika 4). Ekonomije obsega lahko pojasnijo prevlado velikih podjetij v večini panog svetovnega gospodarstva.

Slika 4: Velikost podjetja in ekonomija obsega



Vir: Ross, Westerfield, Jaffe, 1999, str. 767

¹⁴ Med leti 1880 in 1900 je bilo v ZDA zelo veliko združitvev in prevzemov, katerih cilj je bil povečanje tržne moči in ne toliko doseganje operativnih sinergij (Brigham, Gapenski, 1996, str. 826). Prav zaradi tega je Kongres sprejel nekaj zakonov, s katerimi je poskušal preprečiti tovrstna združevanja. Najpomembnejši zakoni s tega področja so Sherman-ov zakon (1890), Clayton-ov zakon (1914) in Celler-jev zakon (1950).

¹⁵ Pučko razvršča osnovne in najpogostejše ekonomske učinke, ki jih podjetje lahko doseže z integracijo, v več skupin. Tako učinki nastajajo predvsem (Pučko, 1996, str. 269):

- na področju proizvodnje zaradi učinkov specializacije in krivulje izkušenj,
- na področju raziskav in razvoja, ker so nekatere vrste raziskovanja uspešne le v velikih podjetjih in če je ta dejavnost centralizirana,
- na kadrovskega področju, saj lahko z integracijo podjetje pride do takih kadrov, ki so najsposobnejši na nekem poslovnem področju,
- s konsolidacijo določenih oddelkov in njihovih dejavnosti lahko pričakujemo povečanje ekonomičnosti poslovanja,
- z zmanjšanjem poslovnih tveganj, k čemur prispeva vsaka razširitev poslovnega programa, ki zmanjšuje odvisnost podjetja od ene same ali le nekaj skupin proizvodov.

Glavna motiva vertikalne integracije sta boljša koordinacija med seboj povezanih dejavnosti in tehnološki prenos. Do nekaterih združitvev pa prihaja z namenom boljše izkoriščenosti obstoječih kapacitet ali pa kombinacije različnih konkurenčnih prednosti podjetij. Podjetje pogosto postane tarča prevzema tudi v primeru neučinkovitega vodenja. Predvsem v razmerah hitrega tehnološkega razvoja in spremenjenih tržnih razmer se velikokrat zgodi, da obstoječi menedžment ni sposoben in tudi ne pripravljen na spremembe. Menedžerji ciljnih družb seveda niso radi označeni kot neučinkoviti, zato se prevzem na tej osnovi pogosto konča kot sovražni prevzem.

Kljub spremenjeni in manj ugodni davčni zakonodaji družbe še vedno želijo izkoristiti vse možne davčne ugodnosti. Kot morebitna tarča prevzema profitabilne družbe se tako na primer pojavi družba z izgubami. Na ta način se namreč lahko izgube prenesejo v naslednja leta, kar tudi pomeni manjše davke v prihodnosti. Uporaba davčnega ščita se omenja tudi v zvezi z višjimi obrestmi. Večja družba namreč lahko najame več posojil in ima zaradi tega večje obresti, te pa znižujejo dobiček in posredno tudi davke. Danes prevzemov, ki bi se zgodili samo zaradi uporabe davčnega ščita, praktično ni več.

Pri združitvi dveh podjetij družb se navadno znižajo stroški kapitala, ker so stroški novo izdanih vrednostnih papirjev zaradi ekonomije obsega nižji. Stroški izdaje dolžniškega in lastniškega kapitala so pri večjih izdajah nižji kot pri manjših izdajah.

Večina avtorjev kot o motivu za prevzem govori tudi o presežnih denarnih sredstvih. Predstavljamo si lahko družbo, ki posluje z dobičkom, vendar pa v takšni dejavnosti, kjer ni posebnih možnosti za rast. Možnosti uporabe prostega denarnega toka so naslednje:

- povišanje dividend delničarjem,
- nakup lastnih delnic ali pa
- nakup delnic druge družbe.

Družba s presežnim denarnim tokom in pomanjkanjem dobrih investicijskih možnosti se namesto naštetih možnosti pogosto odloči za prevzem, ki ga financira z lastnim denarjem. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da tudi sama postane tarča prevzema in bo namesto nje nekdo drug koristno razporedil prosta denarna sredstva.

Poleg vseh omenjenih motivov za združitvev in prevzem obstajajo tudi nekateri drugi motivi, katerih ekonomski učinki so vprašljivi. Kot primer navajam diverzifikacijo. Znano je, da diverzifikacija zmanjšuje tveganje. Vprašanje pa je, ali je bolje, da je družba organizirana kot holding, ali pa, da delničarji posedujejo delnice različnih družb in na ta način sami zmanjšajo tveganje svojega portfelja. Različni primeri so pokazali, da investitorji ne plačujejo posebnih premij za diverzificirane družbe, zato lahko rečemo, da diverzifikacija ne povečuje vrednosti (Brealey, Myers, 2000, str. 946).

Na koncu lahko navedem še motive, ki spodbujajo podjetja preko meja narodnega gospodarstva in so značilni le za mednarodne prevzeme¹⁶ (Bešter, 1996, str. 74):

- izkoriščanje ugodnih tečajnih razlik, ki vplivajo na ceno nakupa doma in v tujini,
- izogibanje inštrumentom zaščitne politike (carine, kontingenti, uvozna dovoljenja, prepovedi in drugi),
- investiranje v stabilnejša in bolj predvidljiva gospodarska okolja,
- izkoriščanje razlik v stroških in produktivnosti delovne sile ter
- razlike v ceni in dosegljivosti nabavnih virov.

Kdo pa pri združitvah in prevzemih največ pridobi? Nedvomno so tako uspele kot neuspele združitve in včasih je njihove učinke težko ugotoviti¹⁷. Najbolj gotovo je dejstvo, da na splošno največ pridobijo delničarji družbe, ki jo kupujejo. Na dan objave prevzema cena delnice družbe, ki se prevzema, v povprečju naraste za 20–30 %, medtem ko cena delnice družbe, ki izvaja prevzem, komaj kaj naraste (Brealey, Myers, 2000, str. 968). Če bi želeli zaključiti, da združitve in prevzemi na splošno prinašajo pozitivne učinke, bi poleg delničarjev vsekakor morali upoštevati tudi druge interesne skupine, kot so v prvi vrsti posojilodajalci, zaposleni in tako naprej. Dobički enim navadno pomenijo izgubo drugih, tako da bi lahko govorili predvsem o prerazporeditvi bogastva (Kaen, 1995, str. 866). Prevzemi imajo večkrat negativne posledice na zaposlene, saj ni podvajanja nekaterih služb, kar vodi do odpuščanja dela zaposlenih in racionalizacije poslovanja.

2.3 POSTOPEK NAKUPA OZIROMA PREVZEMA PODJETJA

Čeprav je vsaka združitev ali pa prevzem edinstven poslovni dogodek, ima proces združevanja svojo logiko, določeno časovno zaporedje korakov in posledic z nekaterimi skupnimi značilnostmi. Tako lahko proces grobo razdelimo na tri glavne skupine dejavnosti:

- razvoj strategije,
- tehnični del prevzemanja in
- obdobje takoj po prevzemu.

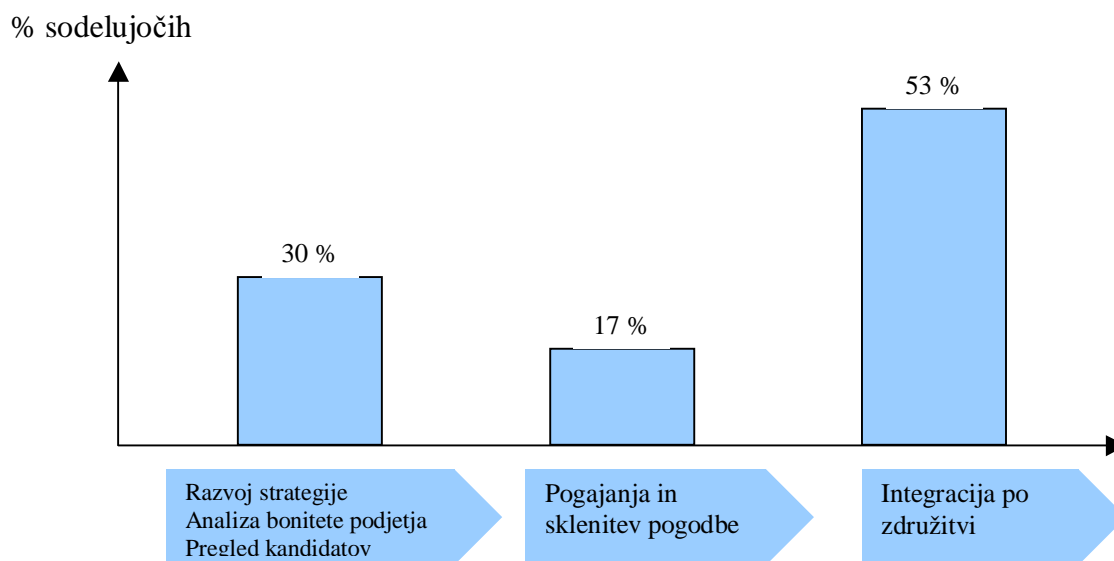
Večina avtorjev poudarja, da sta pri procesu prevzemanja bistveni temeljita priprava in čim hitrejša izvedba. Prav hitrost je eden ključnih dejavnikov uspeha prevzema. Raziskava, ki

¹⁶ Mednarodnih združitvev in prevzemov je iz leta v leto več in predstavljajo eno četrtno vseh združitvenih aktivnosti (Schweiger, Very, 2001, str. 1-2). Leta 1996 je bila njihova vrednost 274 milijard USD, leta 1997 393 in leta 1998 že 672 milijard USD.

¹⁷ Pri obravnavanju učinkov prevzemov je potrebno na prvo mesto postaviti delničarje ciljnih in prevzemnih družb kot investitorje in lastnike, ki imajo pravico zahtevati od menedžmenta, da s sredstvi podjetja upravlja tako, da maksimizira njegova tržna vrednost.

jo je izvedel A. T. Kearney, je pokazala, da sta za uspeh ali pa propad kapitalske povezave kritični predvsem dve fazi: faza pred združevanjem in integracija po združitvi. Tako je približno 30 % sodelujočih v raziskavi poudarilo pomen faze pred združevanjem, 53 % pa je odgovorilo, da je največje tveganje neuspeha kapitalske povezave integracija po združitvi (slika 4).

Slika 4: Kritične faze kapitalske povezave



Vir: Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 16

2.3.1 Priprava na nakup

Nakup neke družbe terja pripravo in aktiven pristop. Prvo pravilo za uspešno izveden nakup je ohranitev tajnosti podatkov v času priprave na nakup (Copeland, 1990, str. 323). Če namreč trg predčasno izve za našo namero za prevzem, se bo cena ciljne družbe lahko povzpela celo tako visoko, da bo izvedba posla popolnoma onemogočena. Prav tako se lahko zgodi, da v dogajanje poseže konkurenčno podjetje in ciljno podjetje odpelje drugam. Prevzem lahko ovira ali celo prepreči tudi javnost, če bi prevladalo mnenje, da prevzem posega v širše družbene interese.

V fazi priprave mora prevzemnik določiti cilje, ki jih želi doseči s prevzemom. Določiti je potrebno odgovornosti za politiko povezave in izdelati načrt. Vsak načrt prevzema mora temeljiti na ovrednotenju notranjih in zunanjih dejavnikov, na iskanju konkurenčnih prednosti in ugotavljanju slabosti. Ker je vsako povezovanje tvegano poslovno odločanje, je dobro načrtovanje še posebej pomembno.

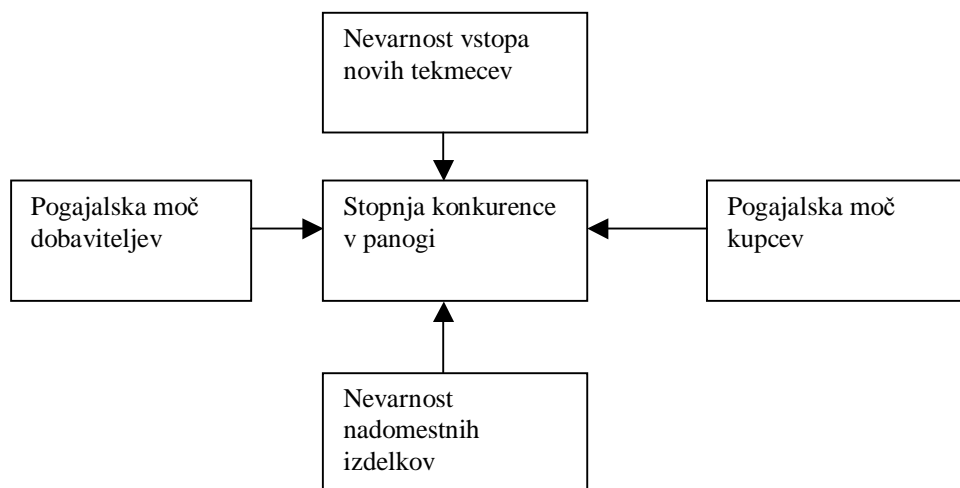
Za dejansko izvedbo nakupa oblikuje podjetje posebno skupino. V njej so zastopani strokovnjaki z vseh področij, ki bi jih združitev utegnila zadevati (Sudarsanam, 1995, str. 48). Značilno za tako skupino je, da so v njej poleg zaposlenih iz prevzemnega podjetja vključeni tudi zunanji strokovnjaki, predvsem so to investicijske banke in pravne pisarne. Vloga zunanjih sodelavcev je bolj svetovalne narave, medtem ko se odločitve sprejemajo v krogu notranjih strokovnjakov. Velike multinacionalke imajo na korporacijskem nivoju celo tako imenovani A-team oziroma formalno skupino ljudi, ki se ukvarja izključno z nakupi in združitvami podjetij.

2.3.2 Izbor panoge in ciljnega podjetja

Ko se podjetje odloči za strategijo prevzema, mora najprej določiti panogo, ki ustreza izbranim merilom in ugotoviti njeno dejansko privlačnost. Med panogami, kjer se pričakujejo ugodni trendi, izbere prevzemno podjetje takšno, kjer bo lahko uresničilo strateške cilje in doseglo največjo dodano vrednost.

Mehanizmi ugotavljanja privlačnosti določene panoge so različni. Med najbolj znanimi je Porterjev model, ki predstavlja podjetje v preseku petih konkurenčnih sil ali dimenzij. Dejavniki ali sile, ki opredeljujejo privlačnost segmenta z vidika konkurenčne strukture, so naslednji: sedanji konkurenti v panogi, morebitni novi konkurenti, dobavitelji, kupci in nadomestni izdelki (slika 5).

Slika 5: Porterjev model določanja privlačnosti panoge



Vir: Sudarsanam, 1995, str. 32

Moč in relativni pomen omenjenih dejavnikov se med panogami razlikujeta, prav tako pa se spreminjata skozi čas tudi v isti panogi. Še zlasti grožnja novih konkurentov in

nevarnost nadomestkov sta dejavnika z večjo dinamiko in temeljita na pričakovanjih, medtem ko so ostali trije dejavniki bolj statične narave.

Ko izberemo panogo, je potrebno izbrati še ciljno podjetje. V ta namen je potrebno oblikovati merila, ki pa ne smejo biti le spisek želja, saj v tem primeru ne bomo našli primernega podjetja. Merila morajo ustvariti neke vrste sito, ki bo dovolj grobo, da bo prepustilo zadosti ustreznih podjetij, hkrati pa bo dopuščalo odločanje in razločevanje med kandidati za združitev¹⁸.

Celotna analiza pogojev za združitev je usmerjena v iskanje sinergičnih učinkov, ki jih s tem lahko dosežemo. Pri tem lahko nekatere učinke kvantitativno ocenimo, nekatere pa le kvalitativno. Vsekakor je koristno, če nam da analiza odgovore na naslednja vprašanja (Pučko, 1991, str. 271):

- Kaj lahko drugo podjetje po integraciji napravi za nas, česar sami ne bi mogli ali pa ne bi mogli napraviti tako uspešno?
- Kaj lahko mi naredimo po integraciji zanje, česar oni sami ne bi mogli ali pa ne bi mogli napraviti tako uspešno?
- Kateri neposredni in merljivi prihranki, izboljšave ali učinki bodo izšli iz integracije?
- Kakšni so pričakovani vrednostno izraženi prihranki, izboljšave in učinki in kakšna je nedenarna pomembnost teh prihrankov, izboljšav in učinkov za obstoj in razvoj podjetja?
- Ali bodo te pričakovane finančne in druge koristi v zadostni meri odtehtale pomanjkljivosti, ki jih ima predlagana integracija?

Najpogosteje se osnovna predprezemna finančna analiza izvaja, še preden je vzpostavljen stik s podjetjem, oziroma v fazi, ko ciljno podjetje zaradi negotovosti v zvezi s prevzemom ter varovanja poslovnih skrivnosti še ni pripravljeno v celoti razkriti podatkov o svojem poslovanju (Debeljak, 2001, str. 426). Zaradi tega je smiselno, da se po vzpostavitvi stika s podjetjem ter okvirni opredelitvi pogojev prevzema izvede še predprezemni pregled podjetja.

2.3.3 Podrobni pregled (Due diligence)

Za pojem due diligence v slovenski poslovni terminologiji ni enotnega in kratkega izraza, pomeni pa pregled ciljne družbe z različnih vidikov poslovanja in to s primerno skrbnostjo. Due diligence je v bistvu pregled »zdravja in počutja« pregledovanega podjetja.

¹⁸ Brooker, angleški proizvajalec in distributer prehrabnih izdelkov, si je pri izbiri ciljnega podjetja pomagal z naslednjimi merili (Sudarsanam, 1995, str. 40):

- sinergija – združitvi morajo slediti oprijemljive koristi,
- strategija – ciljne družbe bi morale imeti vodilni položaj na rastočih trgih in
- preprostost – nakup družbe ne sme vključevati obsežnih reorganizacij in prestrukturiranja.

Prezemnikov interes je, da kar se da zmanjša tveganja in pasti, ki lahko nastanejo ob morebitnem prevzemu oziroma združitvi. Vrsta pregleda je odvisna od samega namena in lahko pokriva različna področja, npr. pravno, finančno, davčno, kadrovsko... Tudi obseg in globino iskanih podatkov narekuje namen preiskave. Tako pri zelo obširni in podrobni preiskavi, ki jo zahtevajo prevzemi in združitve, pravzaprav ne gre brez pravega due diligence.

Kar se tiče prevzemov in združitev je temeljna naloga due diligence ovrednotiti prednosti in pomanjkljivosti načrtovane naložbe v smislu raziskave vseh pomembnih sedanjih, preteklih in prihodnjih vidikov poslovanja preiskovanega gospodarskega subjekta. Prav tako je osnovni cilj skrbnega pregleda pridobiti informacije, ki kupcu ponujajo zadosten vir za končno odločitev o kapitalskem vstopu v ciljno podjetje (http://www.bvs-inc.com/articles/acquisition_due_diligence.htm).

Običajno razlikujemo naslednje vrste pregledov (Mazovec, 2001, str. 9–10):

- poslovni,
- finančni in
- pravni due diligence.

Cilji poslovnega due diligence so širši in so naravnani na trg, na katerem bo poslovni subjekt dejaven, oceno prednosti, pomanjkljivosti, nevarnosti in priložnosti, prodajo in marketing. S pregledom nasprotnika se mora družba ponovno prepričati o pravilnosti svojih predhodnih ocen o tveganosti, natančen pregled poslovanja pa pripomore tudi k povezavi elementov strateškega načrta prevzemne družbe s strateškim in razvojnim načrtom preiskovane družbe.

Finančni due diligence pomeni pregled letnih računovodskih izkazov ter drugih finančnih in računovodskih dokumentov. Usmerja se na tista področja preiskovanja, ki so pomembna za ugotovitev finančnih tveganj in priložnosti ter daje odgovor na vprašanje o skladnosti investicije s strategijo morebitnega kupca. Finančni due diligence mora poleg finančnega stanja preiskovanca vzeti pod drobnogled tudi področje davkov in z njimi povezanih posledic.

Namen pravnega due diligence je predstaviti bistvene pravne informacije, ki se nanašajo na ciljno družbo. Rezultat pregleda je poročilo, ki na pregleden način opredeljuje ključne elemente delovanja ciljne družbe in na podlagi katerega se vodstvo odloča o združitvi oziroma prevzemu.

Če si prevzemnik želi zagotoviti resnično skrben pregled nasprotnika, mora sam imeti že vnaprej pripravljen primeren postopek ali kontrolni seznam vsebin in vprašanj, na katera naj bi mu tak pregled prinesel odgovore¹⁹. Tovrstna priprava je še posebej primerna v primeru časovne stiske ali omejenih sredstev za pripravo in izvedbo samega posla.

Informacije, ki jih bodo izvedenci pridobili med preiskavo, so ključne pri odločitvi o nakupu. Ločimo:

- javno dostopne informacije (njihov obseg je tudi zaradi hitrega razvoja interneta v vzponu) in
- informacije, ki niso namenjene širši javnosti.

Pomemben delež ključnih podatkov je mogoče dobiti samo od preiskovanca. Če je kupec že delničar ciljne družbe, ima pravico do vpogleda v zapisnike sej in do drugih bistvenih podatkov. Prodajalec lahko organizira posebno sobo (data room), v kateri so na voljo podatki, ki so dani samo na vpogled in jih ponavadi ni dovoljeno kopirati, ampak morajo ostati znotraj zidov »sobe«. Tako prodajalec zavaruje zaupnost podatkov. Pomemben vir informacij so tudi intervjuji z menedžmentom. Te vrste informacij lahko odločilno vplivajo na končno oceno kupca. Veliko zaupnih in pomembnih podatkov je namreč slabo shranjenih ali pa sploh niso opredeljeni v nobenem od dostopnih dokumentov. Glede na to, da je menedžment zaposlen s tekočimi zadevami in poslovanjem, zahteva takšen intervju temeljito vsebinsko in časovno pripravo.

2.3.4 Dokumentacija, ki spremlja nakup

K dokumentaciji, ki spremlja nakup, sodijo naslednji dokumenti:

- informacijski memorandum (Information memorandum),
- pogodba o varovanju podatkov (Confidentiality Agreement),
- pismo o nameri (Letter of intent),
- pogodba o nakupu delnic (Share Purchase Agreement),
- delničarski sporazum (Shareholders Agreement),
- pismo o razkritju (Disclosure letter).

Informacijski memorandum

Informacijski memorandum je obsežen dokument, ki ga pripravi prodajalec s svojimi finančnimi svetovalci. Vsebovati mora vse pomembne informacije o podjetju, hkrati pa mora biti pisan v preprostem jeziku in na način, da pritegne bralčevo pozornost. Iz memorandumuma morajo biti jasno razvidni glavni pogledi podjetja, po potrebi pa se

¹⁹ Pri mednarodnih transakcijah moramo posvetiti še posebno pozornost naslednjim elementom (Angwin, 2001, str. 32–57):

- možnost pridobivanja potrebnih sredstev za investiranje v drugi državi,
- tečajna razmerja, ki lahko spremenijo vrednost sredstev,
- morebitne ovire pri politiki tuje države glede izplačila dividend, obresti in različnih oblik nagrajevanja,
- kompleksnost ekonomskega in političnega okolja v tuji državi,
- nevarnost, da tuja država izvede nacionalizacijo premoženja,
- kako bo oddaljenost naložbe vplivala na vodenje poslov,
- razlike v računovodskih sistemih in standardih,
- različnost jezikov, običajev in načinov komuniciranja,
- zakonodajne ovire,
- s strani tuje države morebitno vnaprej določeno razmerje med lastniškim kapitalom in dolgom.

upoštevajo tudi želje morebitnega kupca.

Pogodba o varovanju podatkov

V pogodbi o varovanju podatkov se opredeli zaupne finančne, komercialne, pravne, tehnološke in druge zaupne podatke ter roke, do kdaj se jih sme ali ne sme uporabljati. Bistvo obveznosti o varovanju, uporabi in zaščiti podatkov je, da se jih uporablja samo za dovoljene namene. Določeni so pogoji, pod katerimi sme uporabnik razpolagati z zaupnimi podatki in komu jih lahko posreduje ter posledice uporabnosti informacij, če glavni posel ni izveden. Naj omenim, da ne obstaja garancija glede točnosti posredovanih podatkov.

Pismo o nameri

Pismo o nameri je pisno zagotovilo oziroma garancija glede načelnih in glavnih pogojev pogajanj, lahko pa služi tudi kot osnova za predložitev zadeve pristojnim državnim in drugim organom (urad za varstvo konkurence, davčni urad) glede razjasnitve ali usmeritve spornih področij.

Pogodba o nakupu delnic

Pogodba o nakupu delnic je dvostranski in odplačni pravni posel. Predmet pogodbe je nakup delnic za dogovorjeno kupnino. Predmet pogodbe mora biti popolnoma določen, zato je potrebna natančna opredelitev delnic glede na vrsto (lahko so navadne ali prednostne), navedba njihove nominalne vrednosti, v kakšni obliki so bile izdane (v materializirani ali dematerializirani) in morebitne druge značilnosti. S prodajno pogodbo se prodajalec zaveže, da bo delnice izročil oziroma prenesel na kupca tako, da bo ta na njih pridobil lastninsko pravico oziroma pravico razpolaganja, kupec pa se zavezuje plačati prodajalcu kupnino na način in v roku, predvidenem s pogodbo.

Za kupca je posebej pomembno vprašanje morebitne obremenitve delnic in druge omejitve v korist tretjih oseb, zlasti omejitve prenosa delnic. Prenos je namreč lahko pogojen z dovoljenjem pristojnega organa, prav tako pa lahko obstojajo predkupne pravice drugih delničarjev. Zato so pomemben element pogodbe zagotovila in jamstva prodajalca glede lastnosti delnic in njihovega prostega prenosa oziroma zagotovila, da so bila pridobljena ustrezna dovoljenja in pooblastila, ki so po predpisih potrebna.

Zelo pomembno je vprašanje, kdaj preidejo na kupca lastninske pravice in vsa upravičenja, ki so s tem povezana, zato je tudi to eno od bistvenih določil pogodbe o nakupu delnic.

Delničarski sporazum

Z nakupom oziroma zaradi nakupa delnic nastanejo med delničarji nova razmerja, ki jih je potrebno urediti z medsebojnim sporazumom. Delničarski sporazum zato ureja tehnična, predvsem pa pomembna vsebinska vprašanja.

Delničarji se s sporazumom dogovorijo za sklic skupščine, na kateri naj bi sprejeli spremembe in dopolnitve statuta v vsebini, ki je načelno že dogovorjena s sporazumom. Dogovor delničarjev se običajno nanaša na spremembe v sestavi organov, ki naj zagotovijo, da bodo novi delničarji ustrezno zastopani v upravi in nadzornem svetu, če ga družba ima. Prav tako so pomembni dogovori o morebitni drugačni (kvalificirani) večini pri odločanju, ki mora biti dosežena, da je določen sklep sprejet. Tu gre za pomembna vprašanja iz pristojnosti kateregakoli ali vseh organov družbe. Ko gre za odločitve iz pristojnosti skupščine, so to predvsem odločitve o povečanju in zmanjšanju kapitala družbe, spremembe statuta in statusne spremembe. Ko gre za odločanje iz pristojnosti nadzornega sveta in uprave, so zlasti pomembne odločitve o strategiji družbe, dividendna politika in strateške kadrovske odločitve.

Z dogovorom delničarjev se prav tako opredelijo morebitne omejitve prenosa delnic, izključitve predkupne pravice in druge, za delničarje pomembne zadeve. Ker gre za nadvse občutljiva in pomembna vprašanja, so za pogodbe in sporazume te vrste značilne tudi definicije in interpelacije posameznih pojmov. Te lahko zmanjšajo možnosti različnih razlag in olajšajo reševanje morebitnih spornih vprašanj.

Pismo o razkritju

Pismo o razkritju obsega predvsem seznam dokumentov, ki jih je prodajalec dal na vpogled kupcu, da bi se ta lahko čimbolj popolno in celovito seznanil s položajem družbe, ki jo kupuje. Morebitne nerazkrite listine ali podatki o obveznostih družbe in drugih okoliščinah, ki lahko poslabšajo položaj kupca, ustvarjajo tudi odgovornost prodajalca za škodo, ki bi nastala kupcu.

2.3.5 Tehnike vrednotenja

Vrednotenje lahko opravimo na več različnih načinov in s pomočjo različnih modelov, na splošno pa vse modele delimo na tiste, ki temeljijo na vrednosti pričakovanega dobička in na tiste, ki temeljijo na vrednotenju aktive.

Najpogosteje uporabljamo model diskontiranja pričakovanih denarnih tokov, saj temelji na konceptu delujočega podjetja ter bodočih koristi, ki jih bo podjetje prineslo lastniku. Diskontirane prihodnje donose ciljne družbe vključno s pričakovanimi sinergijami primerjamo z nakupno ceno (Brealey, Myers, 2000, str. 952):

$$\text{Neto korist} = \text{diskontirani denarni tok} - \text{plačilo za nakup} \\ + \text{sinergije}$$

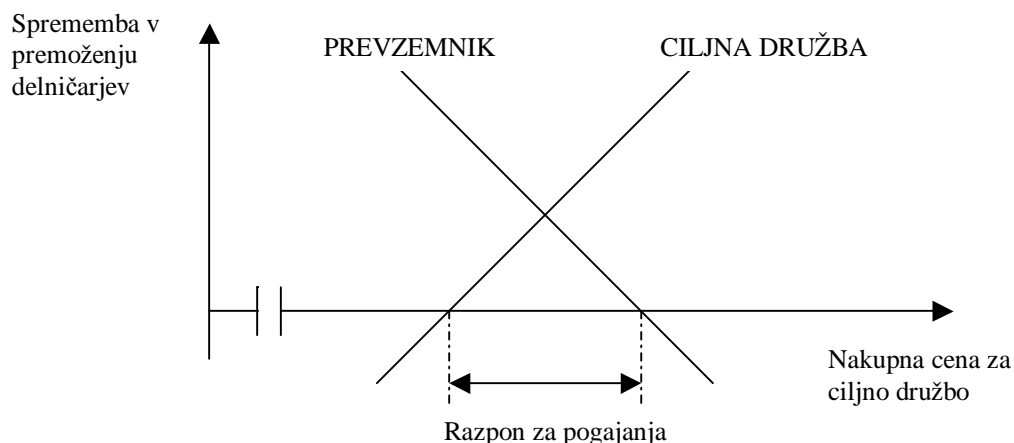
Pri tem je treba opozoriti, kako zelo tvegano je lahko vrednotenje. Analitiki namreč lahko izračunajo pozitivno neto korist tudi samo zaradi preveč optimistično napovedanega denarnega toka. Prav zato so pomembne izdelava scenarijev, simulacija in analiza občutljivosti (Brigham, Gapenski, 1996, str. 838).

Koraki, po katerih poteka vrednotenje po modelu diskontiranih denarnih tokov, so naslednji (Sudarsanam, 1995, str. 150):

1. Na podlagi določenih predpostavk sestavimo prihodnje izkaze ciljne družbe in na njihovi osnovi pričakovane denarne tokove za več let.
2. Določimo končno vrednost ciljne družbe po koncu načrtovanega obdobja.
3. Upoštevajoč tveganje in strukturo kapitala izračunamo ustrezno diskontno stopnjo.
4. Diskontiramo pričakovane denarne tokove ciljne družbe.
5. Prištejemo vse pritoke iz morebitnih prodaj premoženja ciljne družbe.
6. Izračunamo vrednost lastniškega kapitala tako, da odštejemo dolgove.
7. Ocenjeno vrednost lastniškega kapitala ciljne družbe primerjamo z njeno vrednostjo pred nakupom, da ugotovimo, kakšna bo dodana vrednost zaradi nakupa.
8. Sprejmemo odločitev, kakšen del te dodane vrednosti naj bi dobili delničarji ciljne družbe kot premijo za nadzor.

Pri vrednotenju pravzaprav ugotavljamo dve vrednosti: uporabno, ki podjetje dela koristno za prevzemnika, in menjalno vrednost, ki določa kupnino. Uporabna vrednost je hkrati najvišja cena, ki jo je prevzemnik pripravljen plačati. Za prevzemnika je izid združitve tem boljši, čim nižja je dosežena menjalna vrednost v primerjavi s koristno (slika 6).

Slika 6: Dobiček in izguba pri različnih cenah nakupa



Vir: Brigham, Gapenski, 1996, str. 840

Nakupna cena pa nikakor ni enaka tržni ceni delnic. Bistvo združitve je doseganje določenih sinergičnih učinkov, zato je pobudnik združitve zaradi pričakovanih dobičkov za ciljno podjetje pripravljen plačati več, kot znaša tržna cena podjetja. Kljub temu se pogosto dogaja, da je preplačilo večje od kasnejših povečanj dobičkov.

Nekateri modeli temeljijo na vrednotenju aktive. Najbolj znan tovrsten model je Tobinov Q model (Sudarsanam, 1995, str. 148):

$$\text{Tobinov } Q = \frac{\text{tržna vrednost družbe}}{\text{stroški nadomestitve sredstev}}$$

Koeficient, ki je večji od ena, pomeni, da je v tržni vrednosti družbe vsebovana tudi vrednost možnosti za rast. Predvsem v 80-tih letih se je ta koeficient veliko uporabljal pri iskanju podjetij, primernih za prevzem. Do težav pri vrednotenju po tej metodi pa prihaja predvsem zato, ker se lahko struktura sredstev med podjetji precej razlikuje med seboj, celo če so le-ta v isti panogi. Poleg tega je tudi zelo težko ugotoviti možnosti za rast.

Zaradi same kompleksnosti poslovanja večina avtorjev pri vrednotenju upošteva tako kvantitativne kot kvalitativne spremenljivke. Kvalitativni dejavniki lahko bistveno vplivajo na odločitev o združitvi in posredno tudi na ceno. Opredelitev in merjenje teh dejavnikov pri določitvi cene podjetja je zelo zahtevno in problematično. Danes velja, da je ocenjevanje in vrednotenje še vedno prepuščeno bolj presoji posameznika kot pa strogi uporabi različnih finančnih modelov (Primožič, 1999, str. 44).

2.3.6 Financiranje nakupa oziroma prevzema

Metode financiranja prevzemov so se v posameznih obdobjih razlikovale. V poznih 60-tih in zgodnjih 70-tih letih, ko so prevladoval konglomeratne združitve, so prevzemi večinoma temeljili na izmenjavi lastnih delnic. Enako je bilo v triletnem obdobju pred kolapsom trga delnic v letu 1987 (Trančar, 1999, str. 10). Po tem dogodku pa je postal ta način manj priljubljen. Tako je bilo leta 1999 kar 70 % prevzemov financiranih z gotovino.

Raziskave kažejo, da če upoštevamo skupaj vse združitve in prevzeme družb v preteklosti, je bilo največ le-teh financiranih z denarjem (Sudarsanam, 1995, str. 177). Večina morebitnih prevzemnikov že nekaj časa pred objavo o prevzemu zbira zadržane dobičke, ki jih uporabi za plačilo. Ostanek pridobijo iz zunanjih finančnih virov, v obliki dolga.

Način plačila je včasih pogojen že s samo naravo ponudbe za prevzem, drugače pa so razlogi za izbiro načina plačila različni. Ponudnik se odloča v skladu z razpoložljivimi denarnimi sredstvi, računovodsko politiko, upošteva se davčni vidik, zadolženost in likvidnost družbe. Najpogostejši načini plačila so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Načini plačila pri nakupu oziroma prevzemu družbe

PRODAJALEC PONUDI	DELNIČAR CILJNE DRUŽBE DOBI
Denar	Denar v zamenjavo za delnice
Zamenjava delnic	Določeno število delnic ponudnika za vsako delnico ciljne družbe
Sporazum o odkupu delnic z denarjem	Delnice ponudnika, ki jih za denar proda investicijski banki
Obveznice	Obveznice v zamenjavo za svoje delnice
Zamenljive obveznice ali prednostne delnice	Obveznice ali pa prednostne delnice, ki jih lahko po določenem času in po vnaprej določenem tečaju zamenja v navadne delnice
Odloženo plačilo	Plačilo, ki je ponavadi odvisno predvsem od kasnejšega poslovanja družbe

Vir: Sudarsanam, 1995, str. 177

Gotovinski prevzemi so pogostejši, ko gre za sovražne prevzeme. Pri nakupu z gotovino je lahko to lastna gotovina ali pa gotovina, pridobljena s prevzemnikovim povečanim zadolževanjem na finančnem trgu. Ponudba gotovine ima nekaj prednosti tako za delničarje ciljne družbe kot za delničarje prevzemnika. Za delničarje ciljne družbe pomeni večjo likvidnost in fiksno ceno, ki ni odvisna od poslovnih rezultatov združenega podjetja po prevzemu. V tem primeru položaj ni takšen kot takrat, ko gre za ponudbo zamenjave za delnice prevzemnika in na ceno vplivajo tudi tržna gibanja. Prednost za delničarje prevzemne družbe pa je, da gotovinska ponudba ne bo vplivala na lastništvo prevzemnika. Za delničarje prevzemnega podjetja je namreč velikokrat pomembno, da obdržijo nadzor nad svojim podjetjem. Slaba stran se prevzemniku kaže v primeru, če spregleda določeno skrito obveznost ciljnega podjetja, saj bo moral v tem primeru celotno izgubo pokriti sam.

Zlasti za financiranje velikih prevzemov pa podjetja navadno nimajo dovolj gotovine in se zadolžujejo. Odkup podjetja z zadolžitvijo (LBO) je zelo priljubljen, čeprav je precej tvegan (glej str. 26).

Pri zamenjavi za prevzemnikove delnice je prednost za delničarje ciljne družbe odloženo plačilo davka na kapitalski dobiček. Poleg tega bodo ostali delničarji v podjetju in bodo na ta način tudi sami imeli koristi od sinergij, ki naj bi jih združitev prinesla. Za prevzemnika je ta način pomemben z vidika denarnega toka, saj ni prelivanja denarja k delničarjem ciljnega podjetja.

V današnjem času je še najmanj prevzemov izpeljanih ob pomoči obveznic in prednostnih delnic. V povezavi s financiranjem s pomočjo obveznic je treba omeniti trg visoko tveganih obveznic, tako imenovan junk bond market²⁰, ki se je pojavil v 80-tih letih hkrati z novim valom združitvev in prevzemov. »Junk bonds« so začeli izdajati predvsem zato, da bi majhnim podjetjem omogočili nakup velikih podjetij. Te obveznice so igrale pomembno vlogo pri pridobitvi denarnih virov v finančnih prevzemih²¹, ki so se plačevali izključno v denarju. Financiranje z visoko tveganimi obveznicami (BBB ali Baa) poteka tako, da analitiki v investicijskih bankah najprej izdelajo projekcijo denarnih tokov, ki večinoma že zajema tudi pritoke od različnih prodaj sredstev. Na podlagi projekcije se predvidi struktura, ročnost in obrestna mera dolga, ki ga je družba s tem denarnim tokom sposobna odplačevati. Investicijski bančniki s finančnim načrtom zatem poiščejo investitorje (tako institucionalne investitorje kot bogate posameznike), ki so pripravljeni prispevati sredstva. Rezultat izdajanja takšnih obveznic je, da doseže prevzemno podjetje visoko stopnjo zadolženosti.

Zaradi večjega tveganja »junk bonds« pa so seveda pričakovani donosi kar nekaj odstotnih točk višji kot pri konzervativnejših naložbah, zaradi česar so bile te obveznice tudi zanimive za investitorje (Brigham, Gapenski, 1996, str. 845-846)²².

2.3.7 Integracija po združitvi

Za realizacijo dodane vrednosti ob združitvi je faza integracije nadvse pomembna. Prevzeto podjetje je potrebno vključiti v organizacijske sponne prevzemnika, obenem pa poskrbeti, da se ohranijo vse prednosti, zaradi katerih je bil prevzem tudi izvršen. Model integracije je odvisen predvsem od intenzivnosti potrebe po strateški soodvisnosti na eni strani in potrebe po organizacijski avtonomiji na drugi strani (slika 7).

Eno skrajnost predstavlja popolna ohranitev stanja pred združitvijo, kar pomeni veliko avtonomijo prevzete družbe, druga skrajnost pa je popolna absorpcija. Pri popolni absorpciji gre za popolno konsolidacijo poslovnih funkcij, organizacije in kulture obeh družb. Ko gre za sožitje, obe podjetji sprva soobstajata, sčasoma pa postajata medsebojno odvisni. V tem primeru je potrebna jasna meja med podjetjema, pa tudi določena mera

²⁰ Junk bonds so zelo tvegane obveznice z visoko pričakovano donosnostjo, s katerimi se običajno financira združevanje podjetij, menedžerske odkupe podjetij in podjetja v težavah (Mramor, 1997, str. 13).

²¹ Več avtorjev deli prevzeme na strateške in finančne. Strateški so tisti, pri katerih prihaja do sinergičnih učinkov zaradi integracije. Finančne prevzeme pa lahko opredelimo kot prevzeme, katerih cilj ni združitvev s prevzemnikom in ustvarjanje dodane vrednosti zaradi sinergije, temveč povečanje vrednosti kupljenega podjetja, ki se lahko doseže na različne načine. Navadno kupi prevzemnik pri takšnem prevzemu podcenjene delnice, ki jih kasneje proda in realizira profit.

²² Živahno trgovanje na sekundarnem trgu z visoko tveganimi obveznicami se je končalo konec 80-tih let s propadom vodilnega investicijskega bankirja Drexel Burnham and Lambert (Trančar, 1999, str. 13). Omenjeni investicijski bankir je bil sicer pobudnik nastanka »junk bonds« trga in ima veliko zaslug za njegovo likvidnost. Če je bilo težko najti investitorje, je poskrbel za odkup izdaje in tako omogočil podjetju pridobitev finančnih virov.

Slika 7: Strateška soodvisnost in avtonomija

POTREBA PO STRATEŠKI SOODVISNOSTI

		nizka	visoka
POTREBA PO ORGANIZACIJSKI AVTONOMIJI	visoka	ohranitev	sožitje
	nizka	holding	absorpcija

Vir: Sudarsanam, 1995, str. 51

prepustnosti, ki omogoča rast soodvisnosti. Holding je drugo ime za organizacijo, ki na svoje poslovne enote gleda kot na portfelj dejavnosti, upravlja pa jih krovno podjetje. V praksi so skrajnosti redke, naloga vodstva pa je, da izbere ustrezen pristop in oceni, katere poslovne funkcije se bodo združile in katere bodo ostale samostojne.

Ker prevzemnik v fazi priprave na nakup kljub opravljenim analizam navadno ne razpolaga z vsemi informacijami o finančnih, strateških in organizacijskih prednostih in slabostih ciljne družbe, se pričakovanja le redko popolnoma ujemajo z realnostjo po nakupu. Zato mora biti integracija dovolj fleksibilna, da bo lahko omogočila prilagoditev naših pričakovanj dejanskemu stanju. Sam proces integracije je namreč tudi proces učenja in prilagajanja, potekati pa mora v primernem ozračju. Še posebno pri združitvah in prevzemih preko državnih meja pa se moramo zavedati tudi razlik v kulturi organizacije. Nezdržljivost različnih organizacijskih kultur lahko privede do nejasnosti in negotovosti, kar le še povečuje stres pri vseh zaposlenih, negativno deluje na delovno moralo in pripadnost družbi, vse to pa se seveda odraža tudi na poslovnih rezultatih.

Praksa je pokazala, da obstaja pomembna povezanost med izvedbo integracije in finančno uspešnostjo nadaljnjega poslovanja prevzetega podjetja. Ne glede na kakovost izvedenih predhodnih dejavnosti in zadovoljivo obliko ter višino podpisane pogodbe o prevzemu se lahko uspeh preobrne v neuspeh. Prav zaradi tega je pomembno, da se postopek prevzema zaključi šele z izvedbo programa uskladitve, ki zajema vsa poslovna področja prevzetega podjetja.

2.3.8 (Ne)uspešnost združitev in prevzemov

Ker ne kupec in ne prodajalec nočeta sodelovati pri poslu, za katerega se kasneje izkaže, da nima prihodnosti, je treba temeljito premisliti, preden se podamo v kakšno avanturo. Navsezadnje gre za velike stroške, tako denarne kot tudi časovne, poleg tega pa tudi duševni pretresi na obeh straneh niso zanemarljivi. Kljub temu je število neuspešnih prevzemov razmeroma visoko, kar je svojevrsten paradoks, če upoštevamo popularnost strategije združevanja.

Združitev podjetij bo uspešna, če bo združenim podjetjem prinesla nekaj, česar pred združitvijo niso imela (Schweiger, Very, 2001, str. 1–2). Stopnja uspešnih združitev je sorazmerna s kakovostjo priprav in dogovarjanja med podjetji, ki se združujejo. Izkazalo se je, da imajo podjetja, ki pri načrtovanju izhajajo iz svojih strateških razlogov, bistveno večje možnosti, da pri tem uspejo. Združevanje ne sme biti množičen proces za vsako ceno, ampak ga je potrebno izvajati na strokovnih temeljih, od primera do primera različno (Bower, 2001, str. 92–101).

Med važnejše razloge za neuspešnost strategije združitve oziroma prevzema lahko štejemo naslednje (Lahovnik, 1998, str. 516):

- podjetje obravnava priključitev samostojno in ne kot integralni del svoje korporacijske strategije,
- motivi sodelujočih niso dovolj očitni in razumljeni,
- pri priključitvi se preveč pozornosti namenja preteklim dosežkom in trenutni bilančni vrednosti ciljnega podjetja, premalo pa bodočim potencialom,
- ni bilo dovolj predhodnih razprav o poslovanju in vodenju ciljnega podjetja po priključitvi,
- linijski poslovodje, ki so uresničevali strategijo priključitve, niso bili vključeni v pogajanja o priključitvi,
- premalo pozornosti je bilo namenjene razlikam v organizacijski kulturi med podjetjema,
- podjetje ni ustrezno prilagodilo organizacijske strukture,
- podjetja so za ciljno družbo plačala preveč, ker so precenila sinergijske učinke in je bila cena sprejeta na osnovi optimistične domneve glede prihodnjega razvoja,
- podjetje je z razvojem strategije priključitve vstopilo na trg, ki ga ne pozna in na katerega ne prinaša ustreznih veščin in virov.

Poleg naštetih različni avtorji omenjajo še druge razloge za neuspeh prevzemov, kot so: slaba koordinacija dejavnosti že v fazi priprave na prevzem, pomanjkljiva analiza kritičnih problemov, slabo izveden due diligence in neuspešna integracija (Schweiger, Very, 2001, str. 2). Pri večini neuspešnih prevzemov ni bila vnaprej določena hierarhija odločanja (odgovornost, nadrejenost) v prevzetem podjetju (Repovž, 1996, str. 40.) Pomembno je, da

menedžment samega prevzema ne jemlje že kot cilj, temveč kot sredstvo za uresničitev strateških ciljev.

2.4 ZDRUŽITVE IN PREVZEMI EVROPSKIH OPERATERJEV

Zadnji val združitve v devetdesetih letih je krepko posegel tudi na področje telekomunikacij. Številne združitve telefonskih združb tako v Evropi kot v ZDA so pretresle celotno panogo in povzročile nastanek novih velikanov²³. Največje združitve na področju telekomunikacij v letih 1999 in 2000 prikazuje tabela 4.

Tabela 4: Največje združitve in nakupi deležev v telekomunikacijah v letih 1999 in 2000

DATUM	CILJNA DRUŽBA	PONUĐNIK	VREDNOST (v mrdl USD)
14. 11. 1999	Mannesmann AG	Vodafone Airtouch Plc	172,7
5. 1. 1999	Airtouch Communications Inc	Vodafone Group	61,5
30. 5. 2000	Orange Plc	France Telecom SA	46,3
20. 2. 1999	Telecom Italia SpA	Olivetti SpA	34,1
20. 10. 1999	Orange Plc	Mannesmann AG	32,6
24. 7. 2000	VoiceStream Wireless Corp.	Deutsche Telekom AG	24,6
10. 12. 1999	E-Plus Mobilfunk GmbH	Koninklijke KPN NV	19,1
6. 8. 1999	One 2 One Ltd	Deutsche Telekom AG	13,6
17. 8. 2000	Viag Interkom AG (45 %)	British Telecommunications Plc	10,4

Vir: Public Network Europe, 2001, str. 38

Razlogi, zaradi katerih se povezujejo telekomunikacijske družbe so različni, vendar pa so med najpogostejšimi zagotovo naslednji (Curwen, 1997, str. 39):

- zaščita domačega trga,
- vstop na trge, ki so zaščiteni pred tujimi operaterji,

²³ Značilen je pojav tako imenovanih megazdružitvev (megamergers). Tako prestavlja na primer megazdružitve Vodafone/Mannesmann po vrednosti kar 38 % evropskih združitvev preko državnih meja v letu 1999 (Angwin, 2001, str. 32).

- na domačih trgih omogočiti tudi tiste storitve, ki jih v obstoječi ponudbi še ni,
- delitev velikih stroškov investicij v infrastrukturo,
- preprečiti nastanek položaja, ko se povezujejo samo drugi operaterji.

Pretni zaradi prevzemov in priključitev podjetij, ki se v zadnjem času dokaj pogosto dogajajo tudi v Evropi, so predvsem posledica razvoja tehnologije in sodobnih potreb uporabnikov, stroškovne optimizacije poslovanja operaterjev in globalizacije poslovanja v skoraj vseh industrijskih panogah (Cvetko, 1999, str. 48). Za dobro poslovanje je potrebno čimbolj razprostranjeno omrežje, doseganje čimbolj konkurenčnih cen s prihranki zaradi večjega obsega in tudi možnost večjega pritiska na dobavitelje. Združevanje naj bi pomenilo tudi večja sredstva za raziskovanje. Teh pa ni nikoli dovolj, saj so stroški za raziskovanje in razvoj velikanski, to pa družbe sili v nove razsežnosti in komplementarnost.

Med vzroki za združevalno mrzlico je gotovo treba omeniti deregulacijo telekomunikacijskega trga v Evropi. Zmanjšanje vpliva regulatornih teles na oblikovanje trga je omogočilo večjo konkurenčnost in povzročilo pravo telefonsko vojno. Povečanje tržnega deleža in hitro rast pa je mogoče najhitreje doseči prav s strategijo prevzemanja. Nekateri analitiki ocenjujejo, da je večina sedanjih nacionalnih evropskih telekomunikacijskih operaterjev preprosto premajhnih, da bi v naslednjih petih letih še ohranili svojo samostojnost. Ostalo naj bi le pet največjih in sicer Deutsche Telekom, France Telecom, British Telecom, Telecom Italia in Telefonica.

Tudi privatizacija nekdanj monopolnih državnih telekomunikacijskih operaterjev je omogočila vstop na nove trge s kupovanjem deležev v tujih operaterjih in nasploh večjo dejavnost na področju združitvev in prevzemov. Prav tako je tudi uvedba nove enotne evropske valute – evra olajšala sklepanje poslov ameriških in evropskih družb v Evropi in pospešila val združevanja.

Fiksni in mobilni telekomunikacijski operaterji postajajo gonilna sila ne samo razvoja telekomunikacijskih storitev, ampak tudi integriranih storitev, ki vključujejo internet, multimedijske aplikacije ter predvsem vsebino in s tem torej tudi netelekomunikacijske storitve. Zaradi tega se operaterji povezujejo v partnerska omrežja in skupna podjetja s ponudniki drugih storitev z namenom, da bi zadržali vse dele poslovanja oziroma celotno storitev.

Povezovanje v različnih oblikah, tudi v obliki skupnih podjetij, je bila predvsem značilnost evropskega in ne toliko ameriškega telekomunikacijskega trga²⁴. Ugotovimo lahko, da je bila to v obdobju postopne deregulacije in privatizacije telekomunikacij v Evropi v začetku devetdesetih let nekakšna predhodnica procesa združevanj in prevzemov proti koncu devetdesetih. Kot tri pomembne povezave med operaterji v tem času lahko omenim Concert, Global One in AT&T – Unisource.

Ob svojem nastanku leta 1994 je bil Concert skupno podjetje britanskega operaterja BT z deležem 75,1 % in po velikosti drugega ameriškega operaterja MCI z deležem 24,9 % (Curwen, 1997, str. 41). Poleg tega je bil BT tudi lastnik 20-odstotnega deleža v MCI in s tem še posredno udeležen pri lastništvu Concerta. Prednost Concerta je bila predvsem ta, da je ta ameriško–evropska naveza omogočala konkuriranje tako na ameriškem kot na evropskem telekomunikacijskem trgu. Sčasoma se ji je pridružilo še nekaj evropskih in tudi japonskih operaterjev.

Omeniti velja, da je bil pobudnik zveze BT, ki je že od leta 1991 neuspešno dvoril Deutsche Telekomu, japonskemu NTT ter ameriškim Bell Atlantic in celo IBM. Leta 1997, ko je BT MCI-ju ponudil 100 milijard USD vredno združitevno ponudbo, je Concert razpadel. Rezultati neuspele ponudbe so bili sledeči: MCI se je združil z WorldCom, najpomembnejši ameriški partner BT-ja pa je od takrat AT&T (A map of the future, 1998).

Global One, ki ga poznamo od leta 1995, je imel dva konstitutivna dela. Prvi je Atlas, ki je bil ustanovljen decembra 1993 z enakima deležema Deutche Telekom in France Telecom, drugi pa Sprint, tretji največji ameriški mednarodni operater. Tako sta si dva največja evropska nacionalna operaterja podala roke, namesto da bi se borila drug proti drugemu. Vse se je začelo že s skupnimi naložbami v raziskave in razvoj konec osemdesetih let. Letem se je pridružilo skupno ponujanje storitev pod imenom Eunetcom, ki se je kasneje preoblikoval v Atlas. Zveza je bila precej trdna, vse dokler ni Deutsche Telekom želel rešiti Telecom Italia pred sovražnim prevzemom Olivettija. Namerna Deutche Telekomu se sicer ni posrečila, a je kljub temu povzročila rahljanje vezi med operaterji, združenimi v Global One. Končno je zveza propadla, France Telecomu pa je pripadel levji delež premoženja zdaj že bivše povezave Global One.

V Unisource so bili enakovredno zastopani štirje evropski operaterji: nizozemski KPN, švedska Telia, španska Telefonica in PTT Suisse. Leta 1994 je Unisource kupil 20-odstotni delež v WorldPartners, ki je že sam bil zveza med KDD iz Japonske, Singapore Telecom ter AT&T z največjim, 40-odstotnim deležem (Curwen, 1997, str. 47). Telefonica je kasneje izstopila, namesto nje pa je vstopil Telecom Italia. Namen te strateške povezave je bil nuditi kakovostne telekomunikacijske storitve multinacionalkam.

Uspeh omenjenih povezav, ki so nastale iz različnih vzgibov, nekatere, kot na primer Global One, v precejšnji meri tudi iz strahu, lahko ocenimo kot delen. Resnici na ljubo je

²⁴ Gotovo obstaja alternativa med strateškim partnerstvom (strategic alliances) sicer konkurenčnih podjetij in horizontalnimi združitvami. Z namenom sodelovanja, združevanja in kombiniranja različnih virov ter doseganja sinergij se lahko družbe odločijo, da bodo izbrale sodelovanje na osnovi določenih in omejenih področij poslovanja in pri tem ohranile strateško avtonomijo ali pa popolnoma in trajno združile celotno poslovanje v okviru nove in razširjene organizacije. V primerjavi z japonskimi in ameriški podjetji so evropske družbe vsaj na mednarodni ravni dajale vrsto let prednost strateškemu partnerstvu pred prevzemi in združitvami (Dussauge, Garette, 2000, str. 65).

treba povedati, da so se rojevale precej časa. Delno krivdo lahko pripišemo zapletenim in dolgotrajnim postopkom, ki so bili potrebni za pridobitev dovoljenja regulatornih organov za opravljanje storitev. Poleg tega so morali partnerji v strateški zvezi zagotoviti popolno kompatibilnost njihove arhitekture omrežja in standardov. Po drugi strani pa se moramo zavedati, da so v zgodnjih devetdesetih letih v takrat še monopolnem in močno reguliranem okolju prav te strateške povezave omogočile vstop na tuje trge ter nudenje cenejših in kakovostnejših telekomunikacijskih storitev močnim mednarodnim korporacijam.

V zadnjih letih je čedalje manj pomembnih ohlapnejših povezav, za katere ni potrebno toliko sredstev in moči in so zato tudi manj tvegane. Toliko več pa je pravih združitvev in prevzemov. Olivettijev prevzem šestkrat večjega telekomunikacijskega koncerna Telecom Italia v letu 1997 je v Evropi sprožil plaz sovražnih prevzemov, ki takrat na stari celini niso bili zaželeni, v ZDA pa je njihov čas že minil. Leta 1999 je imela v Evropi skoraj tretjina vseh poskusov prevzemov sovražen začetek (Urbanija, 2000, str. 66).

Uspešen boj za prevzem, ki ga je vodil britanski Vodafone Airtouch proti nemškemu Mannesmannu, velja za prelomnico v razvoju nove podjetniške kulture v Evropi. Namesto da bi se Vodafone napotil do članov Mannesmannove uprave, se je obrnil neposredno in napadalno na delničarje. V Nemčiji je prevzem s strani britanskega podjetja povzročil veliko pozornost širše javnosti, saj je nemško gospodarstvo s tem izgubilo 110 let starega paradnega konja. Združila sta se dva evropska telekomunikacijska velikana, ki sta svojo strategijo gradila pretežno na povezavi internetnih storitev in mobilne telefonije v panevropskem mobilnem omrežju, Mannesmann pa delno tudi na povezovanju fiksnega omrežja v tej kombinaciji.

Mannesmann in Vodafone sta v preteklosti dobro sodelovala na številnih evropskih trgih. Odnosi med njima pa so se v trenutku spremenili takrat, ko je Mannesmann leta 1999 pripojil drugega operaterja mobilne telefonije v Veliki Britaniji, Orange (Deals of the year in 2000, 2001). S tem nakupom je nemški konglomerat pokazal, da bo v prihodnosti morebitna nevarna konkurenca Vodafonu. Vodafone Airtouch je nato kmalu pričel z dejavnostmi za združitve ali celo za sovražni prevzem nemškega podjetja. Dolgotrajen proces združitve Vodafona in Mannesmanna je zaznamovalo upiranje uprave slednjega, ki je zastopala svoje interese. Značilnost te medijsko zelo odmevne transakcije je tudi ta, da ni potekala samo na racionalni poslovni osnovi, saj so jo Nemci sprejemali zelo čustveno. Šlo je pravzaprav za vojno obeh ekonomij in kultur. Kot zanimivost naj navedem, da se je vrednost Mannesmannovih delnic med obleganjem povečala za 80 %. Na splošno morajo prevzemniki pri sovražnih prevzemih precej globlje seči v žep kot pa pri miroljubnih. Še vedno pa je to največja združitev v zgodovini, Vodafone Airtouch pa je postal največji operater mobilne telefonije v svetu.

Trenutno najaktualnejša združitev je združitev švedskega nacionalnega operaterja – Telie in finskega nacionalnega operaterja – Sonere. Posebej zanimiva je zato, ker se je prvič v zgodovini zgodilo, da se bosta združila dva državna operaterja. Takšnih poskusov je bilo sicer že kar nekaj, vendar pa se niso udejanili. Spomnimo se samo neuspešnega prevzema Telecom Italia s strani Deutsche Telekom, neuspešne združitve nizozemskega KPN Telecom in belgijskega Belgacom, precej neuspešnih poskusov pa je bilo tudi že med nordijskimi nacionalnimi operaterji.

Sprva je Telia v letu 1998 načrtovala združitev z norveškim nacionalnim operaterjem Telenor. Po pogajanjih leta 1999 sta družbi sklenili dogovor in dobili tudi že dovoljenje regulatornih organov. Nova družba, ki bi se naj imenovala Taris, naj bi bila v 60-odstotni lasti Telie in 40-odstotni lasti Telenorja. Enakopravnost naj bi se vzpostavila z enakim številom glasovalnih pravic in z izmeničnim vodenjem nove družbe. Dejstvo, da je šlo za mednarodno združitev, se je izkazalo za problematično. Medtem ko je bila uradna razlaga poloma ta, da se družbi nista mogli zediniti glede sedeža mobilne enote, ki naj bi bila tudi najvrednejši del združene družbe, so v ozadju zagotovo igrali veliko vlogo politični pritiski. Lahko jih celo razumemo, saj so se zaradi velikosti Telie Norvežani bali, da želi Telia izpeljati prevzem, ne pa združitve.

Evropska komisija naj bi po pričakovanjih v kratkem potrdila 7,4 milijarde evrov vredno združitev Telie in Sonere. Privoljenje sta dali tudi že obe vladi, ki sta lastnici Telekomov, in sicer ima švedska vlada v rokah 71-odstotni delež Telie, finska pa 52,8-odstotnega Sonere. Telia nakupa ne bo plačala z denarjem, temveč z delnicami. Delničarjem Sonere je bilo v ta namen že ponujeno 1,5144 Teliine delnice za vsako delnico Sonere, kar pomeni 15,8-odstotno premijo glede na ceno delnic Sonere dne 22. marca 2002 (Telia and Sonera look for new partners after Euros 18 bn merger, 2002). Zanimivo je, da so na dan objave združitve delnice Telie padle za 11 %, medtem ko so delnice Sonere na helsinški borzi poskočile za 9,5 % (Sonera, Telia confirm reignition of merger talks, 2002).

Kaj pomeni združitev za Telio in kaj za Sonero? Nova družba, ki bo imela sedež v Stockholmu, za zdaj še nima imena, predsednik pa naj bi bil nekdo, ki ni zaposlen niti v Telii, niti v Soneri. Nedvomno bomo dobili dominantnega operaterja v nordijski regiji s približni osmimi milijoni naročnikov mobilne telefonije in 7,6 milijoni naročnikov fiksne telefonije, 34.000 zaposlenimi in letno prodajo okrog 9 milijard evrov. Močen položaj bo imel tudi v Nemčiji, Rusiji in baltiških državah. Obe družbi, Telia in Sonera napovedujeta, da bo združitev prinesla operativne sinergije v višini 300 milijonov evrov na leto. Glede na to, da je švedski trg že v razmeroma zreli fazi, si Telia z združitvijo odpira nove možnosti za rast, Sonera, ki si je zlasti z nakupom licenc za opravljanje storitev sistema tretje generacije mobilnih telekomunikacij na nemškem trgu nakopala velike dolgove, pa si bo precej izboljšala finančni položaj. Združitev lahko razumemo tudi kot prvi korak h konsolidaciji telekomunikacijskega sektorja v nordijski regiji, brez dvoma pa bo novi operater resen konkurent peterici velikih v Evropi.

3. STANJE NA PODROČJU TELEKOMUNIKACIJ V SLOVENIJI

Po predstavitvi razvoja telekomunikacij in sodobnih trendov v svetu, med katere sodijo privatizacija, liberalizacija in deregulacija ter zagotovo tudi dejavnosti združevanj in prevzemov na vse bolj globalnem telekomunikacijskem trgu, bom analizirala dosedanji razvoj in stanje telekomunikacij v Sloveniji ter zakonsko podlago delovanja telekomunikacij pri nas.

3.4 DOSEDANJI RAZVOJ IN STANJE TELEKOMUNIKACIJ V SLOVENIJI

Začetke telefonije na slovenskih tleh lahko povezujemo z odprtjem prve ročne javne telefonske centrale v Ljubljani leta 1897. Nanjo je bilo priključenih 89 naročnikov, imela pa je po eno fizično zvezo s Trstom, Gradcem in Dunajem. Istega leta je bila ročna centrala odprta tudi v Mariboru. Zanimivo pa je, da so bili v Ljubljani prvi poskusi telefoniranja opravljeni komaj leto dni po iznajdbi telefona.

Prvo avtomatsko telefonsko centralo je Ljubljana kot prva v tedanji Kraljevini Srbov, Hrvatov in Slovencev dobila že leta 1927, dve leti za njo pa še Maribor (Bezlaj Kregel, 1997, str. 201). Zmogljivost ljubljanske centrale je bila tritisoč, mariborske pa tisoč naročniških priključkov. Po prvi svetovni vojni je bila v Ljubljani ena telefonska govornica in 155 telefonskih naročnikov, telefonsko omrežje v Mariboru pa je imelo 65 priključkov. Sicer pa so imeli posamezni kraji telefonske in telegrafске zveze s priključki v poštnih uradih. Do začetka druge svetovne vojne se je število avtomatskih telegrafskih in telefonskih central povečalo na deset, poleg njih pa je delovalo še 279 ročnih central.

Tako kot drugod po Evropi je razvoj telekomunikacij potekal ob obstoječi poštni dejavnosti. Za uvedbo telefonskih in brzojavnih zvez je bilo namreč po odredbi poveljništva za promet pristojno le Poštno in brzojavno ravnateljstvo. Leta 1919 je bil ustanovljen telegrafsko-telefonski oddelek znotraj novega ministrstva pošte in telegrafa. Poštna, telegrafska in telefonska služba je bila sestavni del uprave kraljevske državne pošte, vodena je bila strogo centralistično iz Beograda in financirana iz proračuna. Zaradi boljšega neposrednega nadzora nad opravljanjem poštno-telegrafске in telefonske službe so bile leta 1921 ustanovljene oblastne direkcije. Kasneje je bilo ministrstvo pošte in telegrafa ukinjeno, direkcije pa so se preimenovalе v poštno-telegrafске uprave, ki so bile v pristojnosti ministrstva za gradbeništvo. Poštna in telegrafsko-telefonska služba se je razdelila na dva med seboj popolnoma neodvisna oddelka z natančno določenimi pristojnostmi. Leta 1931 je novi zakon o pošti, telegrafu in telefonu k nazivu pošta in

telegraf dodal še telefon, od takrat imamo tako PTT. Vse pošte, telegrafe in telefone je označil za državne ustanove, v katerih opravljajo službo državni uradniki oziroma v manjših mestih pogodbeni poštarji, ki opravljajo svojo službo kot javni uslužbenci. Osnovano je bilo tudi ministrstvo za pošto, telegraf in telefon .

Leta 1961 se je generalna direkcija PTT v Beogradu preoblikovala v Skupnost jugoslovanskih pošt, telegrafov in telefonov (Skupnost JPTT). Na ozemlju Jugoslavije je bilo ustanovljenih sedem skupnosti PTT podjetij in 59 novih PTT podjetij. V Sloveniji je bila ustanovljena Skupnost PTT podjetij Slovenije s sedežem v Ljubljani in devet samostojnih podjetij za PTT promet s sedeži v Ljubljani, Mariboru, Celju, Kopru, Kranju, Novi Gorici, Novem mestu, Murski Soboti in Trbovljah.

S 1. oktobrom se je skladno z vladno uredbo o reorganizaciji PTT prometa vseh devet regionalnih podjetij združilo v eno podjetje na državni ravni. Na novo podjetje je prešlo celotno njihovo premoženje, poleg tega pa tudi ustanoviteljske in upravljalne pravice do Poštne banke Slovenije, Mobitela in PTT srednješolskega centra.

Naslednji mejnik v razvoju telekomunikacij je 1. januar 1995, ko je prišlo tudi v Sloveniji tako kot že prej v večini evropskih držav do ločitve poštne in telekomunikacijske dejavnosti. Razlog je predvsem v prepričanju, da so telekomunikacije donosnejše in bi se ločeno hitreje razvijale kot pa skupaj s poštno dejavnostjo, ki je večinoma neprofitna in v razvoju tudi bolj umirjena. Ustanovljena je bila Pošta Slovenije d.o.o., pravni naslednik podjetja PTT Slovenije p.o. pa je postal Telekom Slovenije, p.o., ki je tudi prevzel vse njegove obveznosti iz preteklosti.

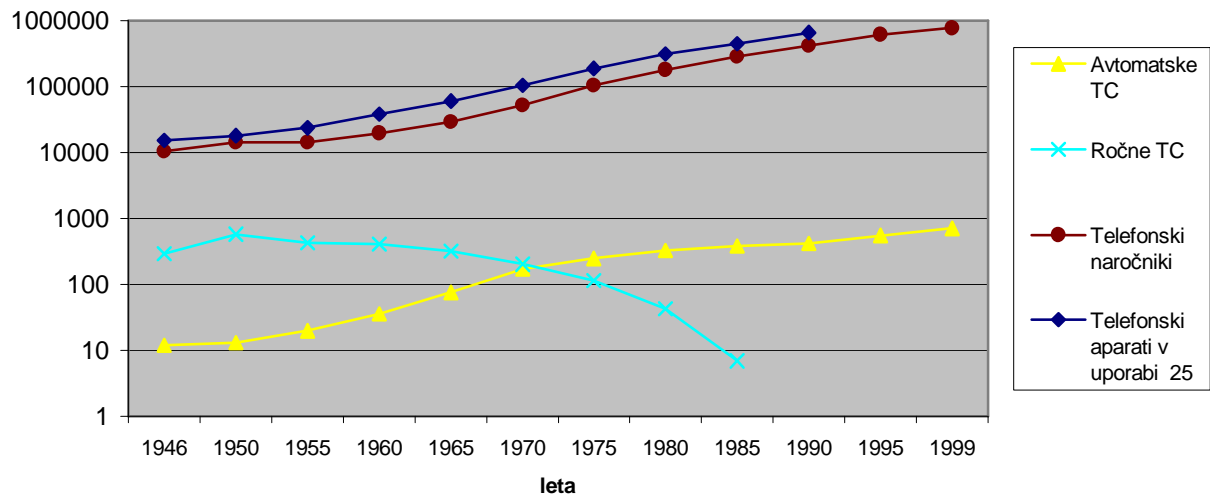
3.1.1 Fiksna telefonija

Slovenija je zadnjih štirideset let zelo dobro sledila svetovnim trendom pri uvajanju sodobnih tehnologij, vendar pa je zaostajala pri zmogljivosti, kakovosti in razširjenosti storitev. Ročne centrale so povsem izginile, saj so jih nadomestile avtomatske telefonske centrale (slika 8). Čeprav se je število telefonskih naročnikov v Sloveniji po 2. svetovni vojni stalno povečevalo, je bilo tudi povpraševanje po telefonskih priključkih vse večje in glede na potrebe je Slovenija v razvoju telefonskega omrežja precej zaostajala. Posledice prepočasnega razvoja so bile vidne:

- veliko število nerešenih vlog in dolgo čakanje na njihovo realizacijo,
- premalo razvito omrežje telefonskih govornic, ki je najboljša oblika približevanja telefonije najširšemu krogu uporabnikov,
- pospešen razvoj in izgradnja funkcionalnih sistemov in drugih zvez, s čimer se vzpostavljajo vse številnejši in močni vzporedni sistemi (omrežje ELES, Slovenske železnice, RTV) tudi tam in takrat, ko bi bilo s prometnega, ekonomskega in drugih vidikov smotrnejše, da potrebe velikih uporabnikov po telefonskih zvezah v čim večjem obsegu zagotavlja PTT sistem ter

- slabša kakovost telefonskih storitev.

Slika 8: Telefonsko omrežje v Sloveniji



Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 1947 – 2000

Primerjava z drugimi državami nam potrjuje predhodne ugotovitve o prepočasnem razvoju našega telefonskega omrežja. Število glavnih telefonskih priključkov na 100 prebivalcev se je sicer v zadnjih desetih letih, odkar je naša država samostojna, močno povečalo (od 22,92 leta 1991 na 37,8 leta 1999), medtem ko se je v najrazvitejših državah rast že upočasnila. Kljub temu pa je treba reči, da je bila Slovenija vrsto let pred ostalimi državami kandidatki za vstop v Evropsko unijo, sedaj pa sta nas po številu priključkov tako Češka kot Madžarska praktično že dohiteli (slika 9).

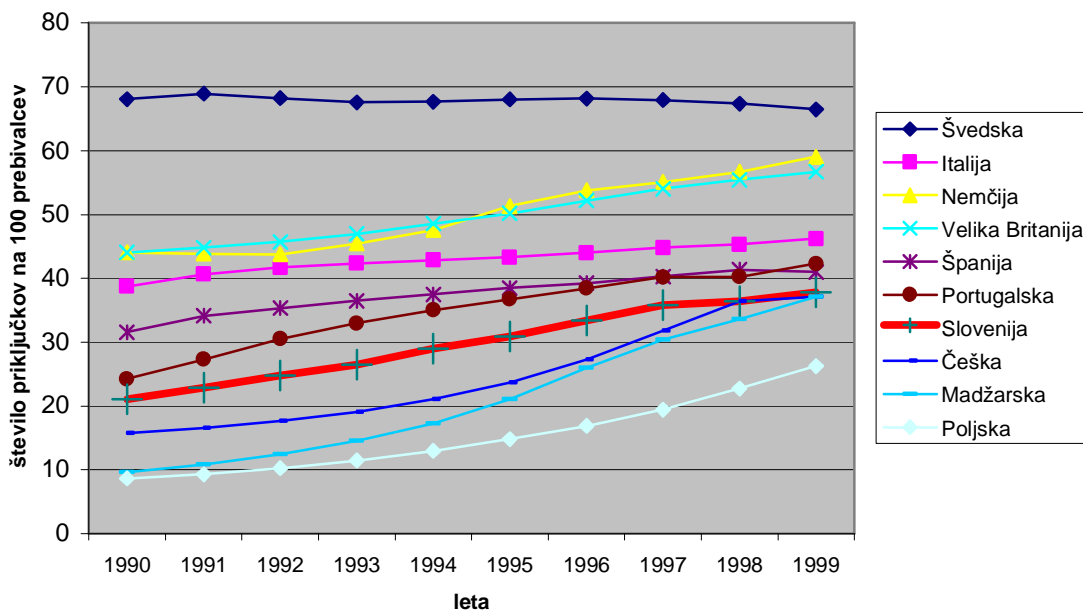
Ob pregledu stanja telekomunikacijske infrastrukture in primerjavi Slovenije z državami Evropske unije in vzhodne Evrope so poleg podatkov o številu priključkov na 100 prebivalcev pomembni tudi podatki o številu čakajočih na telefonski priključek, letni dohodek na telefonski priključek ter podatek o cenah storitev

Podatek o številu čakajočih na telefonski priključek nam prikazuje, v kolikšni meri je omrežje neke države že zasičeno s telefonskimi priključki. V telekomunikacijsko razvitih državah že dolgo ni več čakajočih na novi priključek, zato so bile te države prisiljene iskati

²⁵ S številom telefonskih aparatov v uporabi so zajeti vsi aparati, ki so vključeni v javno telefonsko omrežje. Všteti so tudi dvojčki in stranski aparati. Statistika teh podatkov ne prikazuje več, saj je bila skorajda v vseh državah evidenca števila telefonskih aparatov v uporabi veliko manj točna kot evidenca števila glavnih telefonskih priključkov. Razlog je v tem, da telefonske uprave težje evidentirajo vse stranske aparate, saj le-te kupujejo, pogosto pa tudi priključujejo uporabniki sami.

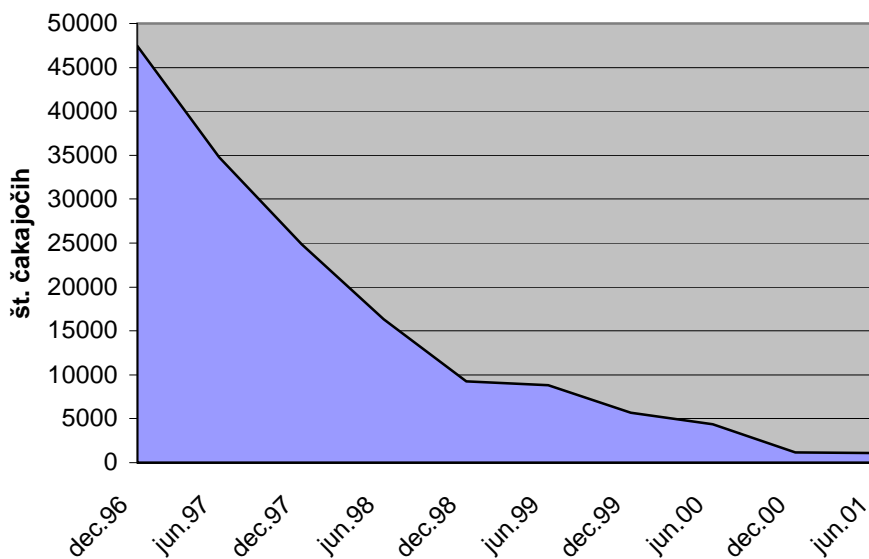
nov vir zaslužka z vlaganjem v razvoj novih storitev. Slovenija je v zadnjih letih pospešeno vlagala v izgradnjo novih telefonskih priključkov in na ta način dosegla, da čakajočih na priključek skoraj ni več (slika 10).

Slika 9: Gostota priključkov na 100 prebivalcev po letih



Vir: Yearbook of Statistics, ITU, 2001

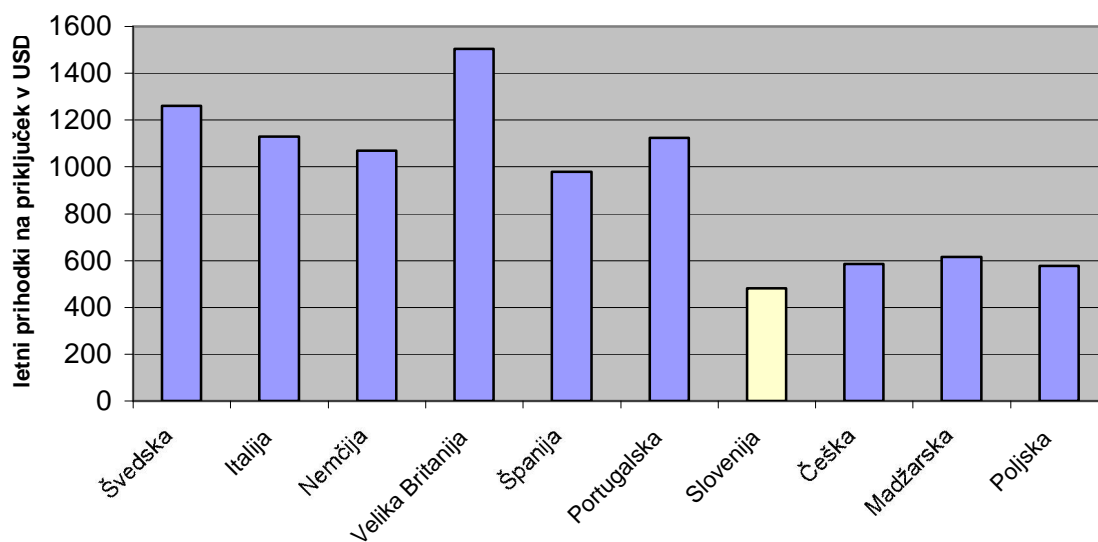
Slika 10: Število čakajočih na nov telefonski priključek



Vir: Interni viri Telekom Slovenije, 2001

Podatek o letnem dohodku na telefonski priključek pomeni dopolnitev informacije o razvitosti telekomunikacijske infrastrukture v neki državi, ki nam jo daje kazalec števila telefonskih priključkov na 100 prebivalcev. Nizek dohodek na priključek nam pove, da je omrežje slabo izkoriščeno, saj uporabnik telekomunikacijskih storitev ne uporablja dovolj. S tega vidika tudi 100-odstotna digitalizacija sama po sebi ne zagotavlja rentabilnega delovanja telekomunikacijskega omrežja. Primerjava Slovenije z nekaterimi drugimi evropskimi državami nam kaže naravnost zaskrbljujoče stanje telekomunikacij pri nas (slika 11). Čeprav po številu priključkov sodimo nekako v evropsko povprečje, od vseh primerjanih držav najmanj iz tega najmanj iztržimo.

Slika 11: Letni prihodek na telefonski priključek v letu 1999 (v USD)



Vir: World Telecommunication Indicators: ITU, 2001

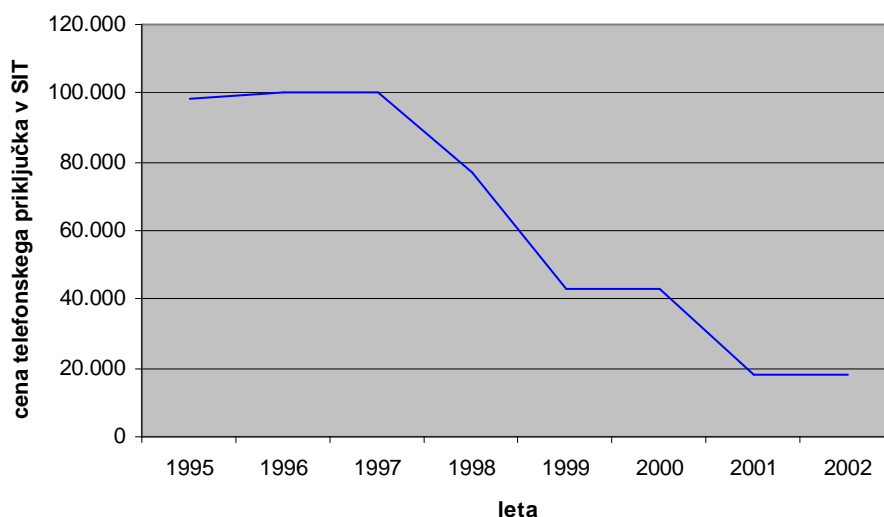
Del krivde za slabo stanje naših telekomunikacij v preteklosti prav gotovo lahko pripišemo močni centralizaciji, saj ministrstvo v Beogradu ni dodeljevalo sredstev posameznim PTT direkcijam glede na njihovo uspešnost. Še pomembnejši razlog pa so prenizke cene storitev, zaradi česar se je velik del akumulacije iz PTT dejavnosti prelival drugam.

Neusklajenost cen s stroški se je stalno povečevala, ker so cene pač povečali tam, kjer so jih lahko. Stroški za opravljeno storitev v preteklosti niso bili podlaga tarifne politike²⁶, pač pa je tarifna politika temeljila na navzkrižnem subvencioniranju različnih poštnih in telekomunikacijskih storitev. Po ločitvi Pošte in Telekoma se je subvencioniranje znotraj Telekoma nadaljevalo, saj se je kritje zelo poceni lokalnih klicev zagotavljalo na račun dragih mednarodnih pogovorov.

S preureditvijo tarifnih razmerij se srečujejo tudi v svetu, saj so nove tehnike in tehnologije stroške mednarodnega telekomunikacijskega prometa močno zmanjšale, nesorazmerja med stroški in cenami pa so ostala ali se celo povečala. Če bi cenovna razmerja pustili takšna, kot so, bi se na prostem trgu oblikovale razmere, ko bi novi operaterji prevzeli najbolj rentabilne segmente, stari pa bi poslovali z izgubo, ki bi jo morala pokrivati država. Tudi Evropska komisija meni, da preureditev tarifnih razmerij kljub večji konkurenci vsaj na začetku nujno podraži lokalne pogovore (Curwen, 1997, str. 125).

V zadnjih nekaj letih si naša država prizadeva izvesti popolno transformacijo tarifnega sistema in uskladiti tarifno politiko s politiko v razvitih državah. Cena telefonskega priključka se je v zadnjih nekaj letih drastično zmanjšala, tako da je sedaj popolnoma primerljiva ali pa še celo nižja od cen v državah Evropske unije (slika 12).

Slika 12: Zmanjševanje cene telefonskega priključka

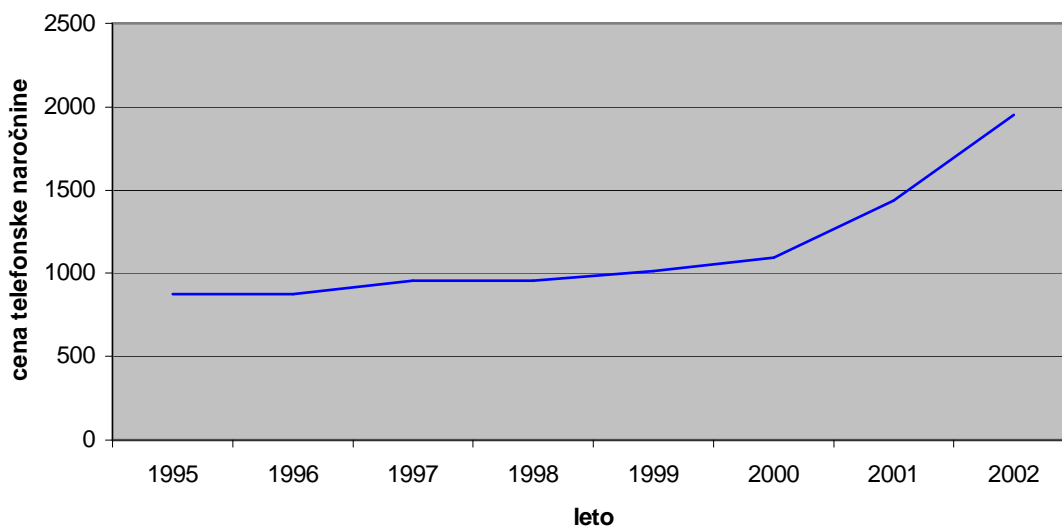


Vir: Interni viri Telekom Slovenije, 2002

Istočasno se je povečevala cena telefonske naročnine in domačih pogovorov, medtem ko se je cena mednarodnih pogovorov zmanjšala (slike 13, 14 in 15). Cilj omenjenih sprememb je zagotoviti večjo transparentnost in nadaljnji razvoj telekomunikacijskega trga.

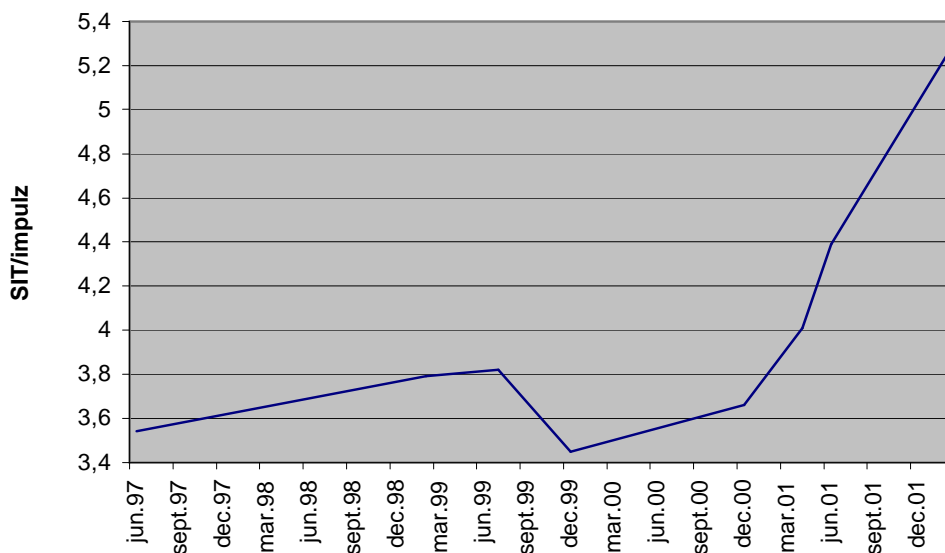
²⁶ Tarifni sistem omogoča zaračunavanje telefonskih zvez uporabnikom na podlagi avtomatskega beleženja tarifnih impulzov. Osnova za določitev cene vzpostavljene zveze je njeno trajanje in oddaljenost, kot obračunska enota za zaračunavanje pa služi telefonski impulz. Telefonski impulz je interval, ki je odvisen od posameznih območij v krajevnem, medkrajevnem in mednarodnem prometu ter dnevnega časa.

Slika 13: Cene mesečne naročnine



Vir: Interni viri Telekom Slovenije, 2002

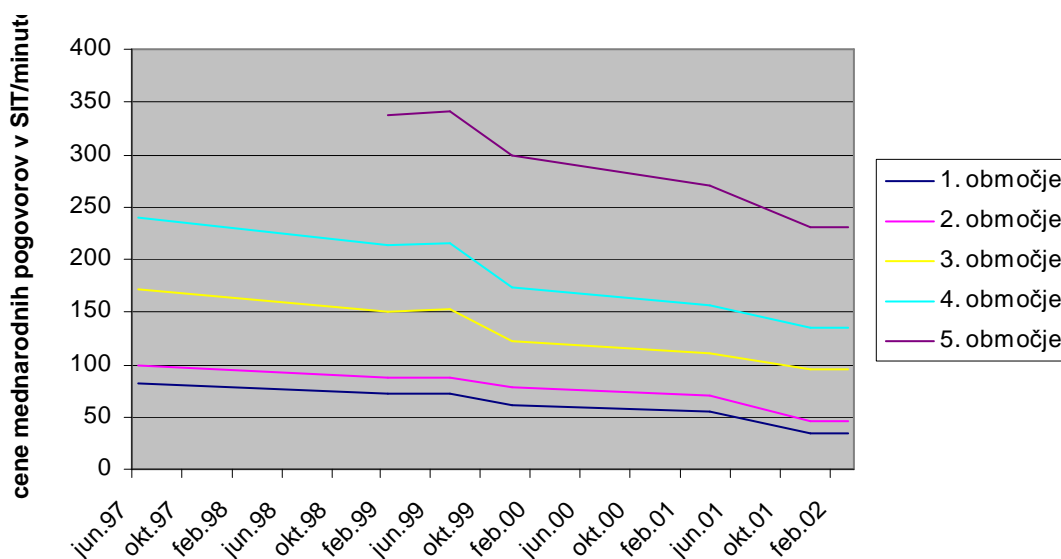
Slika 14: Cene pogovorov v notranjem prometu²⁷



Vir: Interni viri Telekom Slovenije, 2002

²⁷ Upoštevati je treba, da traja impulz vsak dan od ponedeljka do sobote v času od 7. do 19. ure eno minuto (visoka tarifa), medtem ko je v času nizke tarife to časovni interval, ki traja dve minuti.

Slika 15: Cene pogovorov v mednarodnem prometu



Vir: Interni viri Telekom Slovenije

Ob obravnavi tarifne politike na področju govorne telefonije pa ne morem mimo združevanja sredstev kot posebnosti pri načinu financiranja telekomunikacijskega omrežja v preteklosti. Zaradi konstantnega problema prenizkih cen se je razvoj poleg lastnih sredstev organizacij PTT in manjše udeležbe sredstev proračuna financiral tudi z združevanjem sredstev uporabnikov v okviru samoupravnih interesnih skupnosti. Na ta način so lahko PTT podjetja na zahtevo zainteresiranih družbenopolitičnih skupnosti, organizacij in občanov gradila objekte, ki sicer niso bili predvideni v Generalnem načrtu Skupnosti jugoslovanskih PTT podjetij, vendar pa so zainteresirani želeli dobiti telefonske priključke in so bili poleg cene pripravljene prispevati dodatna sredstva.

Po ukinitvi samoupravnih interesnih skupnosti ni bilo več systemskega vira, ki bi ga bilo mogoče uporabiti tudi za financiranje gradnje krajevnih telefonskih omrežij in s tem za povečevanje števila telefonskih priključkov na manj razvitih področjih.

V zadnjih letih so se v Sloveniji pojavile zahteve po vračilu sredstev, nastalih z združevanjem. Razlog za zahteve je ta, da so takrat nekateri naročniki v primerjavi z bolj razvitimi deli države plačali zelo visoko priključnino za nov telefonski priključek.

Vračanje vlaganj lokalnih skupnosti in posameznikov v javno telekomunikacijsko omrežje je poskušal rešiti že Zakon o telekomunikacijah iz leta 1997, v katerem je bilo zapisano, da bo to problematiko obravnaval poseben zakon. Ustavno sodišče je ta člen označilo za protiustavnega, ker se je skliceval na zakon, ki ga še ni, zakonodajalcu pa je določilo šestmesečni rok za odpravo protiustavnosti. Državni zbor takrat posebnega zakona ni sprejel, ker je bil v postopku sprejetja novi Zakon o telekomunikacijah, ki je to vprašanje

rešil drugače. Določen je bil šestmesečni rok, v katerem je potrebno sprejeti poseben zakon o vračanju.

Ministrstvo za informacijsko družbo in vlada sta za pripravo besedila Zakona o vračanju vlaganj v javno telekomunikacijsko omrežje potrebovala kar precej časa. Vlada je pripravila posebno lestvico, po kateri bo vlagateljem, ki so sklenili okoli 4000 pogodb, odštela približno osem milijard tolarjev po vnaprej določenem postopku²⁸. Država bo vračala samo določen odstotek vložka, ki je odvisen od leta vplačila²⁹. Za pogodbe, ki so bile sklenjene po letu 1995, pa je zavezanec za vračilo Telekom Slovenije.

3.1.2 Mobilna telefonija

V Sloveniji je izgradnja mobilnega telekomunikacijskega omrežja, ki je bilo sprva analogno (NMT omrežje), potekala v letu 1991 skupaj z izgradnjo omrežja na Hrvaškem. Naslednje leto sta zaznamovali ločitev analognega slovensko-hrvaškega omrežja in postavitev prve slovenske centrale za analogno mobilno telefonijo.

Z namenom pospeševanja razvoja mobilne telefonije je Sestavljeno PTT podjetje Ljubljana ustanovilo Mobitel kot družbo z omejeno odgovornostjo (URL: <http://www.mobitel.si/slo/mobitel/0503f.html>). Po reorganizaciji in ločitvi poštne in telekomunikacijske dejavnosti je njegov 100-odstotni lastnik postal Telekom Slovenije.

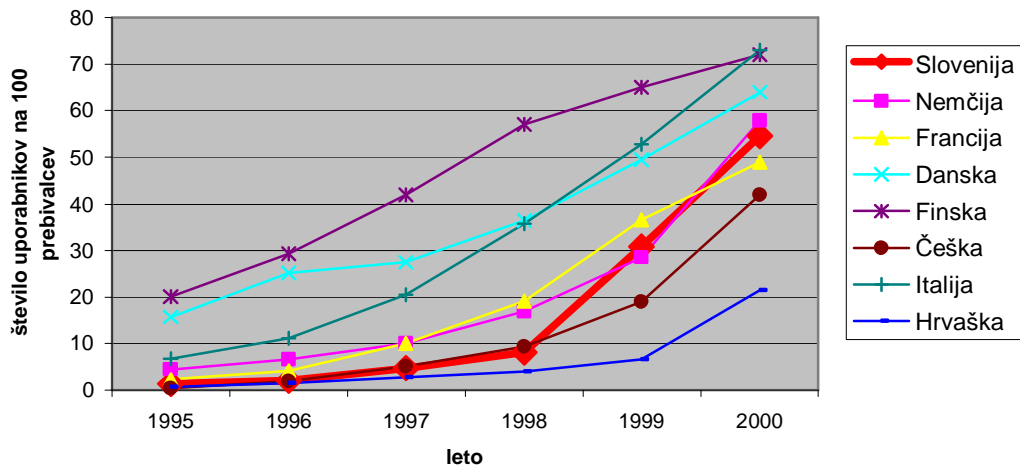
Tako kot v svetu je bil tudi v Sloveniji v zadnjih letih razvoj mobilne telefonije izjemno hiter. Mobilni telefoni so bili sprva statusni simbol, danes pa so številni nujno potrebni pripomoček. Izgradnja mobilnega omrežja se je pričela razmeroma pozno, vendar pa se je zlasti v zadnjih letih število naročnikov povečevalo veliko hitreje kot v ostalih evropskih državah.

Slika 16 prikazuje naraščanje števila uporabnikov mobilnih telefonov po posameznih državah od leta 1995, ko smo tudi v Sloveniji uvedli digitalni sistem mobilne telefonije GSM.

²⁸ Postopek bosta izpeljala Agencija za prestrukturiranje in privatizacijo ter državno pravobranilstvo (Zmagaj, 2002, str. 2). Vsako pogodbo bo treba predložiti lokalnemu državnemu pravobranilcu, kjer jo bodo pregledali. Zatem se bo znesek pogodbe preračunal v marke in diskontiral glede na leto vložka ter preračunal v evre. Tako izračunani znesek bo podlaga za izplačilo vložka, ki pa ga upravičenci lahko pričakujejo šele po privatizaciji Telekoma Slovenije.

²⁹ Za pogodbe od leta 1974 do leta 1980 bodo vlagatelji prejeli 20 % zneska, od leta 1981 do 1983 25 %, od leta 1984 do 1987 30 %, od leta 1988 do 1990 35 % in od leta 1991 do konca leta 1994 40 % vplačila (Špende, 2002, str. 3).

Slika 16: Gostota uporabnikov mobilne telefonije v nekaterih evropskih državah po letih

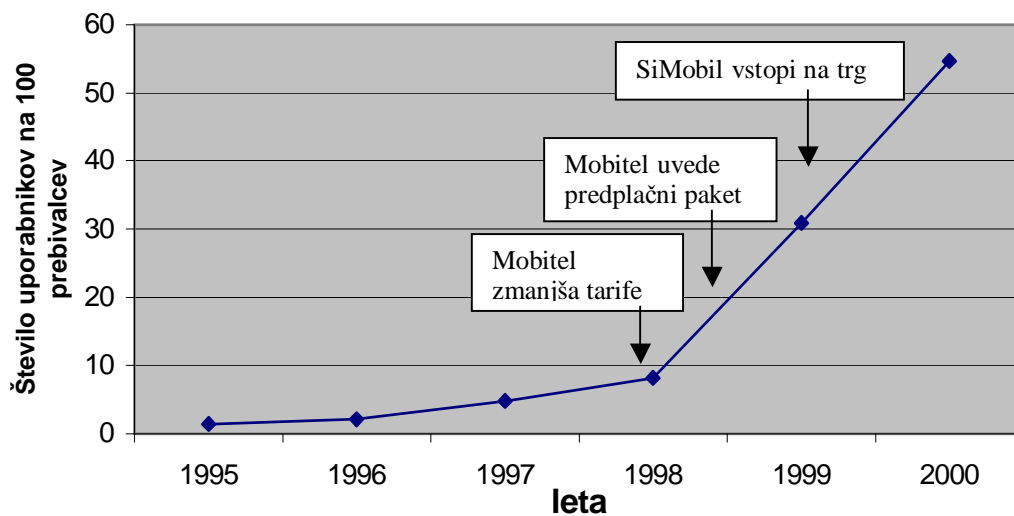


Vir: Yearbook of Statistics, ITU, 2001

Dejavniki, ki so še posebej vplivali na hitro rast trga mobilne telefonije v Sloveniji (slika 17), pa so naslednji:

- drastično zmanjšanje tarif Mobitela,
- uvedba predplačnega sistema Mobi v oktobru 1998 in
- vstop drugega operaterja SiMobil na trg.

Slika 17: Gostota uporabnikov mobilne telefonije v Sloveniji in dejavniki hitre rasti

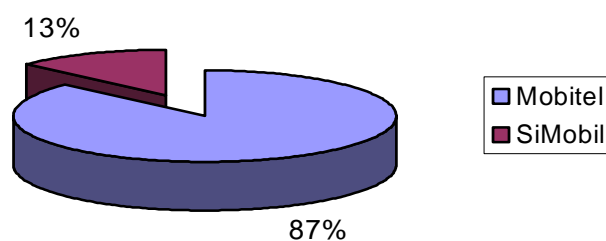


Vir: Slika 16

Prva prelomnica v razvoju mobilne telefonije je bila vzpostavitev digitalnega sistema GSM. Že v dobrem letu dni je bilo število naročnikov digitalnega sistema primerljivo s številom naročnikov analognega sistema NMT in je s prihodom predplačnega sistema Mobi v oktobru 1998 začelo strmo naraščati. Podobno kot se je to zgodilo pri tujih operaterjih, se je delež uporabnikov Mobija razmeroma hitro izenačil z deležem novih naročnikov. Cilj Mobitelovega delovanja je bil, da postane mobilni telefon širokopotrošni komunikacijski pripomoček, dostopen vsem Slovencem (Ham, 2001, str. 13).

Na splošno velja, da je trg mobilne telefonije veliko bolj liberaliziran kot trg fiksne govorne telefonije. Zato je večina držav že dala koncesijo drugemu ali tretjemu operaterju, da bi konkurirali državnemu telekomunikacijskemu podjetju. To prav gotovo velja tudi za Slovenijo, ki je kot prva med vzhodno- in srednjeevropskimi državami spremenila telekomunikacijsko zakonodajo in sprostila trg mobilne telefonije. Oktobra 1998 je bila podeljena druga licenca za sistem GSM 900, tako da je aprila 1999 svoje storitve začel ponujati tudi drugi operater mobilnih komunikacij SiMobil. Konkurenca je povzročila padec cen, hitrejši razvoj, množico kakovostnih in uporabnih dodatnih storitev ter bolj povezan odnos med naročnikom in operaterjem. Število naročnikov je strmo naraščalo, Mobitel pa je kljub vstopu novega konkurenta tudi leto kasneje ohranil dominanten delež (slika 18) in je po gostoti uporabnikov na posameznega operaterja boljši kot operaterji v telekomunikacijsko zelo razvitih državah: Italiji, Avstriji in Nemčiji.

Slika 18: Tržni delež Mobitela in SiMobila konec leta 2000



Vir: Public Network Europe 2001 Mobile Yearbook

V prihodnje tako intenzivne rasti števila uporabnikov, kot je bila v zadnjih treh letih, verjetno ne moremo več pričakovati. Pričakujemo pa lahko intenzivno vlaganje v razvoj in uvajanje novih tehnologij.

Sistemu GSM 900 je sledil GSM 1800. Njegova prednost je predvsem v tem, da zagotavlja več prostora vsem naročnikom in uporabnikom GSM; s širitvijo na dodatno frekvenco dodaja nov prostor za vse, katerih mobilniki podpirajo uporabo na frekvenčnem območju

1800 MHz, hkrati pa razbremenjuje frekvenčno območje GSM 900 MHz, in tako zagotavlja optimalno uporabo obeh sistemov. Poleg Mobitela in Simobila je 15-letno licenco za ta frekvenčni prostor novembra 2000 pridobil tudi ameriški Western Wireless, ki je potreboval praktično celo leto, da je nov sistem vzpostavil za delovanje.

Nova tehnologija, imenovana UMTS (Universal Mobile Telecommunications System – univerzalni sistem mobilnih telekomunikacij) je nadgradnja sedanjega sistema mobilne telefonije GSM. Gre za sistem tretje generacije, ki v nasprotju s sistemi druge generacije ponuja tako rešitve za velike gostote uporabnikov v urbanih središčih kot tudi rešitev potreb po prenosu velikih količin informacij v zelo kratkem času (Axby, 1998, str. 49). Prenos podatkov bo potekal s hitrostjo do 2 Mbita na sekundo, kar pomeni, da bo možno v mobilnem omrežju prenašati tudi slike, multimedio, glasbo in video.

Po številnih zapletih in ponovljenem razpisu je Mobitel 27. 11. 2001 podpisal koncesijsko pogodbo za uporabo radiofrekvenčnega spektra za opravljanje storitev na področju UMTS. Mobitel naj bi visoko koncesijsko dajatev (kar 22 milijard SIT) poravnal z dokapitalizacijo v višini 20 milijard SIT, ki jo bo z najetim posojilom izvedel njegov 100-odstotni lastnik Telekom Slovenije, preostali 2 milijardi pa bo dodal iz lastnih sredstev (Markovič, 2001, str. 3).

3.2 LIBERALIZACIJA TELEKOMUNIKACIJ V SLOVENIJI

Slovenske telekomunikacije so močno vpete v evropski prostor in prek njega v svetovnega. Ker bi prevelik zaostanek za Evropo pomenil izključitev iz kroga držav s hitrim družbenim in ekonomskim razvojem, morajo slovenske telekomunikacije slediti evropskemu razvoju s čim manjšim zamikom.

Z namenom prilagajanja svetovnim trendom liberalizacije in deregulacije telekomunikacijskega trga je bil aprila 2001 sprejet nov Zakon o telekomunikacijah. Slovenski Zakon o telekomunikacijah sledi evropskim smernicam, kar pa je glede na približevanje Evropski uniji tudi nujno.

3.2.1 Slovenska zakonodaja in usklajenost s smernicami Evropske unije

Pravni temelji telekomunikacijske dejavnosti v Sloveniji so se večkrat spreminjali. Za večino telekomunikacijskih storitev so imele monopol PTT organizacije. Nabava in prodaja terminalske opreme pa je bila v nasprotju z razvito Evropo prosta pod pogojem, da je imela atest PTT. Zakonodaja je zunaj PTT sistema opredelila le telekomunikacije za potrebe RTV in lastna funkcionalna omrežja velikih sistemov. Od leta 1982 se je posebej

razvijala kabelska distribucija omrežja CaTV in od konca 90-tih let tudi internet (Nacionalni program razvoja telekomunikacij, 2000). Čeprav je bila mobilna telefonija v okviru PTT sistema, se je precej samostojno razvijala z analognim sistemom NMT in od leta 1996 tudi z digitalnim sistemom GSM (Global System for Mobile Telephony – globalni sistem mobilne telefonije).

V Jugoslaviji sta bila razvoj in regulacija telekomunikacijske infrastrukture močno koncentrirana na ravni federacije. Največ pristojnosti je bilo v rokah Zveznega sekretariata za promet in zveze. Slovenija svojih državnih telekomunikacijskih organov ni imela, zato tudi ne tradicije za vodenje telekomunikacijske politike. Po osamosvojitvi je bila ustanovljena Uprava RS za telekomunikacije kot organ v sestavi Ministrstva za promet in zveze.

Prvi slovenski zakon o telekomunikacijah smo sprejeli šele leta 1997 (Uradni list RS št. 35/97), do takrat pa sta veljala jugoslovanska zakona, in sicer Zakon o sistemih zvez s spremembami v letu 1989 in 1990 (Uradni list SFRJ št. 41/88, 80/89 in 29/90) ter Zakon o poštnih, telegrafskih in telefonskih storitvah (Uradni list SFRJ št. 2/86 in 26/90). Posodobitev predpisov je bila nujna iz večih razlogov: na novo je bilo treba opredeliti izvajalce telekomunikacijskih storitev, telekomunikacijske storitve same ter postaviti temelje nove telekomunikacijske ureditve. Težišče delovanja regulative se je iz tehnične problematike preneslo na urejanje storitev, upravne funkcije so se pravno formalno ločile od operativnih, posodobila se je izdaja dovoljenj za radijske postaje in poenostavilo odobravanje telekomunikacijske opreme. Zakon je ločil javne in tržne telekomunikacijske storitve. Kot javne storitve so opredeljene storitve javne govorne telefonije in teleksa ter prenosa in oddajanja programov RTV po prizemeljskih omrežjih in prek satelitov, kot tržne pa vse ostale. Javne telekomunikacijske storitve se po zakonu zagotavljajo kot gospodarska javna služba, Telekom Slovenije pa je bil določen kot njihov izključni izvajalec do leta konca leta 2000.

Zakon iz leta 1997 je sicer omogočil delno liberalizacijo telekomunikacijskega področja, opazen je tudi vpliv evropske zakonodaje. Kljub temu pa je imel še precej pomanjkljivosti, saj ni vseboval pravnih norm, ki jih je Evropska unija sprejela po letu 1994. Zakon ni urejal podeljevanja licenc in zagotavljanja obvezne univerzalne storitve v skladu s pravnim redom Evropske unije. Prav tako cene še vedno niso bile stroškovno naravnane, pravice in obveznosti o zagotavljanju odprtosti omrežij pa niso bile natančno opredeljene. »Neodvisni« regulativni organ je deloval v okviru Ministrstva za promet in zveze, njegove naloge pri urejanju telekomunikacijskega trga pa niso bile v celoti skladne z nalogami neodvisnih regulativnih organov v večini držav Evropske unije.

Vse naštetje pomanjkljivosti so botrovale potrebi po dograditvi obstoječe zakonodaje, saj še posebej liberalizacija telekomunikacij zahteva novo zakonodajno okolje, katerega načela so se tudi v svetu oblikovala šele zadnja leta. Februarja 2000 je tako Državni zbor po

večletni dodelavi končno sprejel Nacionalni program razvoja telekomunikacij, naslednje leto pa smo dobili še nov Zakon o telekomunikacijah.

Uprava RS za telekomunikacije se je preoblikovala v Agencijo za telekomunikacije in radiofuzijo z novimi pristojnostmi, ustanovljen pa je bil tudi Svet za telekomunikacije. Za telekomunikacije sedaj tudi ni več pristojno Ministrstvo za promet in zveze, temveč na novo ustanovljeno Ministrstvo za informacijsko družbo³⁰. Agencija za telekomunikacije je zdaj vsaj formalno tako kot v državah Evropske unije politično in finančno neodvisni regulator trga telekomunikacijskih storitev, ki zagotavlja njegovo pregledno in nepristransko delovanje, izvaja nadzor nad izvajanjem določil Zakona o telekomunikacijah in ureja odnose med operaterji. Direktorja in namestnika imenuje vlada. Svet za telekomunikacije pa je organ za spremljanje in svetovanje pri usmerjanju trga telekomunikacijskih storitev. Svet daje mnenja, priporočila in predloge glede telekomunikacijskih zadev in uporabe Zakona o telekomunikacijah. Tako je na primer Agencija dolžna pridobiti mnenje Sveta glede strategije zagotavljanja univerzalnih storitev ter sistema reševanja pritožb uporabnikov.

Prilagajanje pravnega reda pravilom Evropske unije je tudi pogoj za vključitev v Evropsko unijo, kar je za našo državo prednostna naloga (<http://sigov.si/vrs/slo/vkljucevanje-v-eu/uvod.html>). Pravni red Evropske unije sicer ni niti enovit, niti preprost. Poleg ustanovitvenih pogodb imajo velik pomen tudi sodne odločbe in pravo, ki so ga ustvarile ustanove Evropske unije. Najpogostejša je delitev pravnega reda na primarno in sekundarno zakonodajo. Primarna zakonodaja vključuje ustanovitvene pogodbe in njihove dopolnitve (na primer rimska in maastrichtska pogodba), pogodbe o pristopu novih držav članic ter nekatere druge pomembne akte. V ta sklop sodijo tudi vse pogodbe, sklenjene z državami, ki niso članice Evropske unije, tako da je tudi te treba v postopku pridruževanja upoštevati kot del pravnega reda Evropske unije. Sekundarna zakonodaja pa zajema pravo, ki izhaja iz primarne zakonodaje in ki ga ustvarijo ustanove Evropske unije. Gre za uredbe, direktive, odločbe, priporočila in mnenja. V terminologiji je pojem *acquis communautaire* veliko uporabljan, v praksi pa pogosto ni povsem natančno določen (Drevenšek, 2000, str. 80). Zajema celotno zakonodajo, načela, politične usmeritve, sodno prakso sodišča Evropske unije in obveznosti, ki so jih dogovorno sprejele države članice.

Pomen in vpliv, ki ga imajo telekomunikacije na celotno gospodarstvo, ter pojav globalizacije so že sami po sebi silili celotno srednjeevropsko regijo v prilagajanje evropski zakonodaji pred pričetkom pogajanj za članstvo. Poglavlje o telekomunikacijah in informacijski tehnologiji je Slovenija že zaprla, problemi pa še vedno ostajajo predvsem

³⁰ Ministrstvo za informacijsko družbo opravlja zadeve, ki se nanašajo na informatiko in informacijske sisteme, na razvoj informacijske tehnologije, pospeševanje informacijske družbe in elektronskega poslovanja, poštni in telekomunikacijski promet ter na telekomunikacijske zveze in sisteme ter inovacije.

pri implementaciji sprejete zakonodaje, privatizaciji Telekom Slovenije in uskladitvi tarifnega sistema (<http://europa.eu.int/comm/enlargement/czecz/chap19/index.htm>).

3.1.1 Nov zakon o telekomunikacijah

Slovenski telekomunikacijski trg je bil formalno sproščen s 1. januarjem 2001. Tako pri obstoječih kot pri morebitnih novih operaterjih in ponudnikih storitev pa je bilo kar nekaj zadrege, saj je osnovna pravila delovanja v novih razmerah postavil šele nov zakon o telekomunikacijah, ki ga je državni zbor sprejel 10. aprila in je pričel veljati 11. maja 2001 (Uradni list RS, št. 30/2001).

Nov zakon o telekomunikacijah je sistemski zakon, ki je nadomestil prejšnjega iz leta 1997 in zaključuje reformo trga telekomunikacijskih storitev. Za podrobnejša pravila delovanja trga telekomunikacijskih storitev bo treba na podlagi novega zakona izdati še približno 25 podzakonskih predpisov. Rok za izdajo podzakonskih predpisov ter splošnih aktov Agencije za telekomunikacije in radiofuzijo RS je eno leto od začetka veljavnosti zakona (Caf, 2001, str. 5).

Namen zakona je naslednje:

- zagotoviti konkurenco na trgu telekomunikacijskih storitev in omogočiti zanesljive telekomunikacijske storitve, katerih ponudba bo usklajena s pričakovanji in potrebami uporabnikov,
- zagotoviti univerzalne telekomunikacijske storitve vsem po dostopni ceni, vključno s potrebami po nujnih storitvah,
- zaščititi interese uporabnikov telekomunikacijskih storitev vključno z varstvom tajnosti in zaupnosti v telekomunikacijah.,
- zagotoviti in pospeševati učinkovitost in konkurenco med operaterji,
- zagotoviti učinkovito rabo radiofrekvenčnega spektra in telekomunikacijskega oštevilčenja,
- izkoristiti nastajajoče tehnologije in
- varovati interese varnosti in obrambe države (glede na strateški pomen telekomunikacij).

Zakon liberalizira tako graditev omrežij kot izvajanje storitev. Javne telekomunikacijske storitve³¹ se izvajajo na podlagi obvestila (notifikacije) agenciji, medtem ko je za izvajanje mobilnih javnih radijskih storitev, fiksnih javnih telefonskih storitev³² in storitev radiofuzije treba pridobiti dovoljenje agencije. Operaterji morajo agencijo obvestiti tudi o začetku, spremembi ali prenehanju graditve in obratovanja javnega telekomunikacijskega omrežja.

Zakon določa merila za določitev operaterjev s pomembno tržno močjo in jim nalaga še dodatne obveznosti. Operater ima pomembno tržno moč, če ima na območju države na določenem storitvenem segmentu trga več kot 25-odstotni delež iste gospodarske dejavnosti.

Agencija lahko določi, da ima pomembno tržno moč tudi operater z manjšim tržnim deležem, pri čemer upošteva operaterjevo možnost vplivanja na tržne pogoje. Poleg zakonsko določenih obveznosti opravljanja fiksnih javnih telefonskih storitev (71. člen zakona) nalaga zakon operaterjem s pomembno tržno močjo še vrsto drugih obveznosti. Le-ti morajo:

- omogočiti odprt dostop do svojih omrežij oziroma storitev na podlagi stroškovno naravnanih, javno objavljenih, objektivnih in preglednih pogojev; dostop morajo omogočiti pod enakimi pogoji, kot ga zagotavljajo zase oziroma za povezane organizacije (velja pogoj nediskriminacije),
- nuditi vmesnike, ki jih določajo standardi, katerih reference za posamezno vrsto storitev oziroma omrežja določi agencija,
- objaviti in ažurirati vzorčno ponudbo za razvezan dostop do njihove krajevne zanke³³ in pripadajočih naprav ter
- ugoditi razumnim zahtevam za razvezan dostop do njihovih krajevnih zank in pripadajočih naprav po transparentnih in enakih pogojih kot jih zagotavljajo sebi ali povezanim organizacijam.

Operaterji pa se morajo ne glede na svojo tržno moč sami dogovoriti glede tehničnih in komercialnih vprašanj medomrežnega povezovanja ter v skladu s tehničnim možnostmi tudi glede skupne uporabe objektov, naprav in napeljav. Kljub temu, da se operaterji dogovarjajo sami, nalaga zakon operaterjem s pomembno tržno močjo dodatne obveznosti (73. člen):

- njihove cene medomrežnih povezav morajo biti stroškovno naravnane,
- na zahteve drugih operaterjev morajo sproti in temeljito odgovarjati ter
- morajo ugoditi vsem razumnim zahtevam za medomrežne povezave, vključno z zahtevo po posebnih vmesnikih.

Pomembno je tudi določilo, ki operaterjem s pomembno tržno močjo prepoveduje medsebojno subvencioniranje različnih telekomunikacijskih storitev. Zato morajo imeti

³¹ Javne telekomunikacijske storitve so storitve, ki so dostopne javnosti. Za njihovo zagotavljanje se delno ali v celoti uporablja javna telekomunikacijska omrežja.

³² Fiksne javne telefonske storitve so javnosti dostopne komercialne storitve neposrednega prenosa govora v realnem času preko javnega telekomunikacijskega omrežja, tako da lahko vsak uporabnik uporablja terminalsko opremo, priključeno na omrežno priključno točko na fiksni lokaciji, za komunikacijo z drugim uporabnikom terminalske opreme, priključene na drugo omrežno priključno točko.

³³ Krajevna zanka pomeni fizični vod iz bakrenih parov, ki povezuje omrežno priključno točko pri naročniku z glavnim razdelilnim okvirom ali drugo primerljivo opremo v fiksnem javnem telefonskem omrežju.

med različnimi poslovnimi dejavnostmi ustrezno ločitev na organizacijski ali računovodski strani.

Zakon ukinja administrativno določanje cen. Operaterji, ki svojo dejavnost opravljajo na osnovi dovoljenja, morajo podrobno določiti cene storitev, jih dostaviti agenciji ter sedem dni pred njihovo uveljavitvijo na pregleden način objaviti v Uradnem listu. Operaterji zakupa vodov, ki imajo pomembno tržno moč, in fiksnega javnega telefonskega omrežja oziroma storitev morajo za cene pridobiti tudi soglasje agencije. Cene operaterjev s pomembno tržno močjo morajo biti stroškovno naravnane. V enoletnem prehodnem obdobju po uveljavitvi zakona se cene telekomunikacijskih storitev, za katere je potrebno dovoljenje, ne smejo spreminjati, razen tistih, ki jih lahko s sklepom spremeni vlada.

Univerzalne storitve definira zakon podobno kot zakonodaja Evropske unije, in sicer kot minimalni nabor telekomunikacijskih storitev določene kakovosti, do katerih imajo po dostopni ceni na njihovo zahtevo dostop vsi uporabniki ne glede na kraj bivanja ali poslovanja. Univerzalne storitve med drugim obsegajo:

- dostop do fiksnega javnega telefonskega omrežja z možnostjo vzpostavljanja in sprejemanja domačih in mednarodnih klicev, prenos zvokovnih informacij ter tej pasovni širini primeren prenos faksimilnih sporočil in prenos podatkov s pomočjo modema;
- neomejen brezplačni dostop do števil 112 in 113 ter dostop do teh števil iz javnih govorilnic tudi brez sredstva za aktiviranje govorilnic;
- dostop do posredovalca za vzpostavljanje zvez in do službe informacij o naročnikih ter
- primerno pokritost z javnimi govorilnicami.

Raven dostopne cene univerzalnih storitev predpiše agencija s splošnim aktom, vlada pa lahko v odvisnosti od razvoja telekomunikacij, tehnološkega razvoja in povpraševanja s predpisom poveča obseg univerzalnih storitev. Če stroški opravljanja univerzalnih storitev presegajo prihodke, je operater upravičen do nadomestila. Operater fiksnega javnega telefonskega omrežja ali storitev, ki ima več kot 80-odstotni tržni delež po obsegu celotnega prihodka na ozemlju države, pa je dolžan zagotavljati univerzalne storitve brez pravice do nadomestila. Telekom Slovenije je dolžan zagotavljati univerzalne storitve brez nadomestila najmanj dve leti po uveljavitvi zakona.

Zakon določa tudi postopke za dodeljevanje redkih virov, kot so radijske frekvence, številski prostor ali pravica do poti. Za dodeljevanje redkih virov se uporablja postopek javnega razpisa, predvidena pa je tudi javna dražba kot nadaljevanje tega postopka.

3.3 VKLJUČEVANJE V EVROPSKE IN GLOBALNE TELEKOMUNIKACIJSKE POVEZAVE

Telekomunikacije posamezne države so sestavni del enotnega svetovnega omrežja. Potreba po meddržavnem sodelovanju je prav na tem področju delovanja države večja kot drugod. Pri dvostranskih odnosih Slovenija nima posebnih problemov, občasno prihaja do težav le z Italijo in sicer pri obmejnem usklajevanju uporabe radiofrekvenčnega spektra oziroma urejanju uporabe radijskih postaj, ki sevajo čez mejo.

Poleg dvostranskega sodelovanja so za našo državo pomembne predvsem Mednarodna zveza za telekomunikacije, Konferenca evropskih uprav za pošto in telekomunikacije, Združenje evropskih telekomunikacijskih operaterjev, Evropski inštitut za telekomunikacijske standarde (poglavje 1.2.3), Svetovna trgovinska organizacija (poglavje 1.2.1) in Evropska unija.

Mednarodna zveza za telekomunikacije (ITU) s sedežem v Ženevi je najstarejša mednarodna organizacija, ki na svetovni ravni skrbi za regulativne in standardizacijske zadeve s področja telekomunikacij. Nastala je 17. maja 1865, ko je po mesecih napornih pogajanj 20 držav podpisalo mednarodno telegrafsko konvencijo. Najprej se je imenovala Mednarodna telegrafska zveza in je začrtala skupna pravila za standardizacijo opreme, operativne postopke, mednarodni tarifni sistem in zaračunavanje.

Danes, več kot 130 let kasneje, še vedno obstajajo osnovni razlogi za nastanek zveze, pa tudi cilji se niso dosti spremenili. Konec 80-tih se je zaradi pojava novih trendov (globalizacija, deregulacija, prestrukturiranje, konvergenca tako storitev kot tehnologij) izkazalo, da je nujna reforma organizacije. Leta 1989 je bil tako na plenarni konferenci v Nici oblikovan komite za temeljito preučitev organizacijske strukture in delovanja ITU. Komite je dobil nalogo predlaganja reform, ki bodo združenju omogočile pravočasne reakcije na izzive novega mednarodnega telekomunikacijskega okolja. Sedaj deluje ITU v okviru treh sektorjev, in sicer:

- Radiokomunikacijskega sektorja ITU-R,
- Sektorja za standardizacijo telekomunikacij ITU-T in
- Sektorja za razvoj telekomunikacij ITU-D.

Strateški plan ITU za leto 2001 lahko strnemo v naslednjih pet ciljev (<http://www.itu.int/ITU-D/index.html>):

- krepitev partnerstva pri razvoju telekomunikacij s posebnim poudarkom na pomoči pri izvajanju regulativnih reform, prestrukturiranju telekomunikacijskega sektorja, razvoju človeških virov in pridobivanju potrebnih finančnih virov,
- spodbujanje globalne povezanosti v globalni informacijski infrastrukturi in globalno sodelovanje v globalni informacijski družbi,

- koordiniranje mednarodnega delovanja pri upravljanju z omejenimi viri na področju telekomunikacij,
- spodbujati in omogočiti državam članicam, še posebej državam v razvoju, maksimalen izkoristek priložnosti, ki jih ponujajo tehnične, finančne in regulativne spremembe v telekomunikacijskem okolju ter
- izboljšati učinkovitost struktur, aktivnosti in postopkov ITU.

Danes ima ITU 189 držav članic, med katerimi je od 16. 6. 1992 tudi Slovenija. ITU je še vedno najpomembnejša mednarodna telekomunikacijska organizacija, katere delovanje mora spremljati tudi Slovenija in ukrepati v primerih, pomembnih za našo državo.

Konferenca evropskih uprav za pošto in telekomunikacije (Conference Europeenne des Administrations des Postes et des Telecommunications –CEPT) združuje vse evropske države razen ZRJ, zato je zelo primeren organ za urejanje zadev, ki se morajo enotno reševati za vso Evropo. Od 16. 2. 1993 je njena članica tudi Slovenija. V začetku so bili glavni poudarki dela na operativno-tehničnih zadevah, s pričetkom liberalizacije pa se je močno povečal pomen problematike v zvezi z zakonodajo oziroma regulativo nasploh. Ta trend se je nadaljeval tudi po letu 1988, ko so se naloge v zvezi s tehnično uskladitvijo prenesle na Evropski inštitut za telekomunikacijske standarde.

CEPT je svoje delo organiziral v Komiteju za radiokomunikacije (ERC) in v Komiteju za telekomunikacijsko regulativo (ECTRA). Oba komiteja izdajata priporočila in odločitve s področja telekomunikacijske regulative. Ker Evropska unija nekatere naloge, kot so na primer satelitske zveze, namembnost radiofrekvenčnega spektra in podobno, v veliki meri prepušča CEPT-u, je treba pri usklajevanju naše regulative z evropsko nujno upoštevati tudi dokumente te organizacije.

Razmeroma mlada organizacija je Združenje evropskih telekomunikacijskih operaterjev (European Telecommunication Public Network Operators Association – ETNO), saj je bila ustanovljena šele maja 1992. Namen združenja je v dobro vseh razvijati in krepiti komunikacijo med člani združenja in drugimi akterji, ki so vključeni v razvoj evropske informacijske družbe. ETNO z organiziranjem dialoga med zakonodajalci, regulatorji ter operaterji iz Evropske unije in pridruženih držav pomembno prispeva k hitrejšemu in uspešnejšemu prevzemanju pravnega reda Evropske unije v pridruženih državah, poleg tega pa ima tudi vpliv na odločitve, ki jih sprejema Komisija Evropske unije. Slovenija je članica omenjene organizacije od leta 1993.

4. TELEKOM SLOVENIJE IN OCENA MOŽNEGA PREVZEMA DRUGEGA TELEKOMUNIKACIJSKEGA OPERATERJA

V nadaljevanju bom predstavila podjetje Telekom Slovenije, ki je slovenski nacionalni operater fiksnih telekomunikacij ter njegov poskus vstopa na nove trge s sodelovanjem na javnem razpisu za prodajo večinskega deleža družbe Makedonski Telekomunikaciji.

4.1 PREDSTAVITEV SLOVENSKEGA NACIONALNEGA OPERATERJA

Telekom Slovenije³⁴ je nastal po ločitvi poštne in telekomunikacijske dejavnosti v letu 1995. Kot slovenski nacionalni operater fiksnih telekomunikacij zagotavlja storitve lokalnih, medkrajevnih in mednarodnih telekomunikacij, vključno z govornimi in telefaks storitvami ter storitvami prenosa podatkov. Poleg tega zagotavlja storitve z dodano vrednostjo, kot je na primer javno digitalno omrežje z integriranimi storitvami (ISDN – Integrated Services Digital Network) in pomožne storitve, kot so javne telefonske govornice, teleks, poslovni in regionalni imeniki, zakup vodov za privatna omrežja ter zakup in prodaja terminalske opreme.

Ob svojem nastanku leta 1995 se je podjetje znašlo v posebnem položaju. Po eni strani ni bilo novo podjetje, saj deluje in opravlja svojo dejavnost že desetletja, po drugi strani pa je vendarle šlo za nov subjekt, ki se je v Sloveniji in svetu pojavil kot posledica velikih sprememb na trgu poštne in telekomunikacijskih storitev. Prav zato se je podjetje hkrati s projektom nove vizualne identitete prvič lotilo oblikovanja svojega poslanstva, ki pa se v sedmih letih ni bistveno spremenilo (URL: <http://www.telekom.si/site/slo/data/t11.htm>):

»Cilj Telekoma Slovenije je ostati vodilni ponudnik telekomunikacijskih storitev v državi. S ponudbo visokokakovostnih storitev in omrežij za poslovne in rezidenčne uporabnike namerava ustvarjati dobiček, uresničevati potrebe naročnikov oziroma poslovnih partnerjev in zagotoviti spodbudno delovno okolje za vse zaposlene.

Na temelju zadovoljevanja potreb svojih uporabnikov in ponudbe storitev v skladu z zahtevami trga želi doseči celovito zadovoljstvo uporabnikov. Z uvajanjem celovitega sistema za zagotavljanje kakovosti in povečanjem stopnje digitalizacije bo Telekom Slovenije nenehno izboljševal zanesljivost in kakovost storitev. Uvajal bo donosne in

³⁴ Telekom Slovenije, d.d. nastane s preoblikovanjem javnega podjetja Telekom Slovenije, d.d., katerega ustanovitelj je Republika Slovenija, na podlagi Zakona o telekomunikacijah

tehnološko učinkovite telekomunikacijske storitve ter širil dostopnost obstoječih storitev, kjer in ko bo to ekonomsko upravičeno. Javnost bo seznanjal s poslanstvom in delom podjetja.«

Glavni strateški cilji pa so naslednji:

- še naprej se pripravljati na rastočo konkurenco,
- uvajati nove storitve in iskati možnosti za rast storitev z dodano vrednostjo,
- razširiti telekomunikacijsko omrežje in postopoma odpraviti čakalne vrste in dvojčne priključke,
- stalna rast deleža tržnih storitev v prihodkih,
- povečanje prihodkov in obenem zmanjšanje stroškov,
- prenos vseh storitev in omrežja na platformo internetnega protokola,
- poudarek na Telekomu Slovenije kot telekomunikacijskem središču,
- iskanje možnosti za investicije v posebne in zanimive projekte
- razvijanje partnerstva s ponudniki storitev z dodano vrednostjo ter
- ustanavljanje regionalnih mešanih podjetij (joint ventures) za spodbujanje rasti.

Telekom Slovenije je še vedno edini ponudnik fiksne telefonije, vodilni tržni položaj pa dosega tudi z mnogimi drugimi segmenti svoje dejavnosti. Storitve mobilne telefonije ponuja preko hčerinske družbe Mobitel, ki je v njegovi 100-odstotni lasti (glej poglavje 3.1.2), medtem ko ponuja internetne storitve preko hčerinske družbe SiOL, ki je prav tako v njegovi 100-odstotni lasti. Vse od začetka delovanja SiOL-ovega omrežja aprila 1996 njegov delež na trgu poslovnih uporabnikov skokovito narašča. Konec leta 2001 je imel tako SiOL na trgu rezidenčnih uporabnikov 49-odstotni delež in na trgu poslovnih uporabnikov 72-odstotni delež. SiOL namerava svoj tržni položaj obdržati in dosegati 5-odstotno letno rast. Najnovejša hčerinska družba Impulz d.o.o. pa razvija tehnološko napredne storitve na področju javnega telefoniranja.

4.1.1 Organizacija

V Telekomu Slovenije je delo organizirano na Sedežu podjetja v Ljubljani in v devetih regionalnih poslovnih enotah s sedeži v Ljubljani, Mariboru, Celju, Kranju, Kopru, Novi Gorici, Trbovljah, Novem mestu in Murski Soboti.

Nov nadzorni svet, ki ga je skupščina delničarjev imenovala novembra 2001, ima šest članov, v njem pa je manj predstavnikov delavcev kot v prejšnjem, osemčlanskem nadzornem svetu. Nadzorni svet je na svoji prvi seji imenoval novo petčlansko upravo, v kateri kot člana sodelujeta tudi direktor Mobitela in direktor SiOL-a. Vključitev obeh direktorjev hčerinskih družb v upravo po vzoru nekaterih mednarodnih korporacij naj bi v največji možni meri omogočila poenoteno delovanje in uveljavljanje racionalizacij in sinergij na vseh področjih poslovanja.

Hitre spremembe na telekomunikacijskem trgu terjajo od podjetja hitro odzivanje in aktivno prilagajanje organizacijske strukture. Uprava je imenovala dva izvršna direktorja, in sicer izvršnega direktorja za ekonomiko in finance ter izvršnega direktorja za prodajo in marketing. Slika 19 prikazuje organizacijsko shemo družbe.

4.1.2 Lastniška struktura

Agencija RS za prestrukturiranje in privatizacijo je junija 1996 izdala prvo soglasje k Programu lastninskega preoblikovanja, s katerim je bila določena kombinacija načinov lastninskega preoblikovanja, in sicer prenos na sklade, interna razdelitev in notranji odkup. V skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij je vlada Republike Slovenije decembra 1997 sprejela sklep o preoblikovanju podjetja Telekom Slovenije p.o. v javno podjetje Telekom Slovenije, d.d. Po pridobitvi drugega soglasja Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo je bila aprila 1998 delniška družba vpisana v sodni register, s čimer je bil pravnoformalno končan postopek lastninskega preoblikovanja podjetja.

Osnovni kapital družbe znaša 65.354.780.000 SIT in je razdeljen na 6.535.478 navadnih delnic³⁵ z nominalno vrednostjo 10.000 SIT. Delnice so izdane v nematerializirani obliki in so v celoti vplačane.

Na dan registracije delniške družbe je imela država 73,9-odstotni delež, ki pa se je zaradi prodaje v višini 7,5 % leta 2000 zmanjšal na 66,52 %. Sprva je država nameravala prodati še 25 %. Na javnem razpisu za svetovalno podjetje je bila izbrana londonska svetovalna hiša Pricewaterhouse Coopers, ki je nato pripravila tri modele privatizacije. Najverjetnejši je bil model, po katerem naj bi vlada s kombinacijo dokapitalizacije z izdajo novih delnic in odprodajo deleža v prvi fazi strateškemu partnerju ponudila 25 %, nekaj pa bi namenila malim vlagateljem. Prodaja takrat sicer ni bila izvedena, saj jo je vlada zaradi negotovih razmer na globalnem telekomunikacijskem trgu, ki so nastale zaradi že izvedenih privatizacij in podeljenih koncesij za opravljanje storitev višje generacije odložila na kasnejši čas (Grobelšek, 2001, str. 26). Decembra 2001 je bila država s 66,52-odstotnim deležem največji delničar Telekoma Slovenije (tabela 5).

4.1.3 Vrsta storitev in njihovi deleži v prihodku

Poglavitne storitve, ki jih zagotavlja Telekom Slovenije, so domače in mednarodne telefonske storitve. Digitalni telefonski sistem z digitalnimi centralami in ustreznimi

³⁵ Navadne delnice so imenske delnice, ki dajejo svojim imetnikom:

- pravico do udeležbe pri upravljanju družbe,
- pravico do dela dobička in
- pravico do ustreznega dela preostalega premoženja po likvidaciji ali stečaju družbe

Slika 19: Organizacijska shema Telekom Slovenije, d.d.

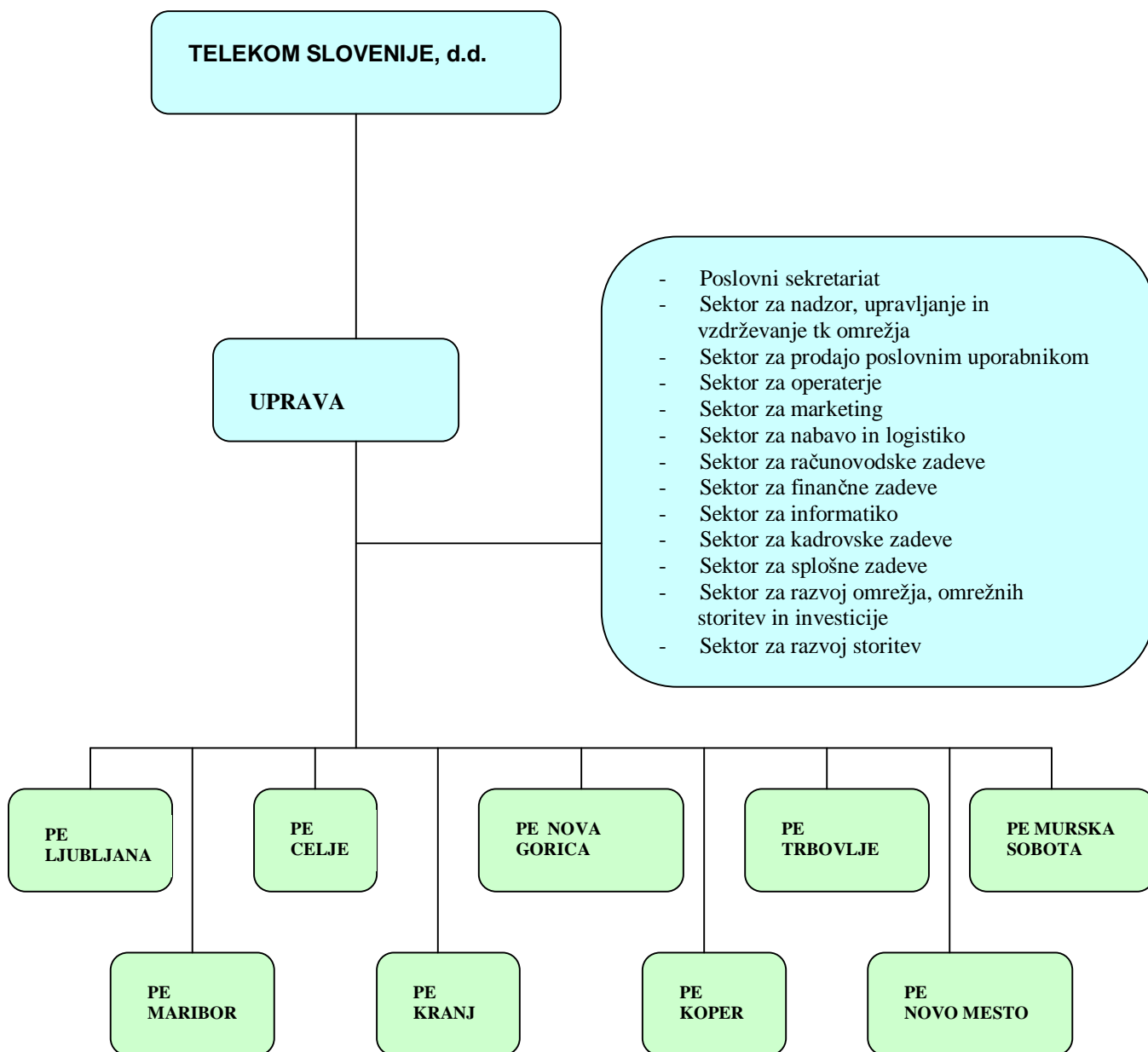


Tabela 5: Lastniški deleži na dan 31. 12. 2001

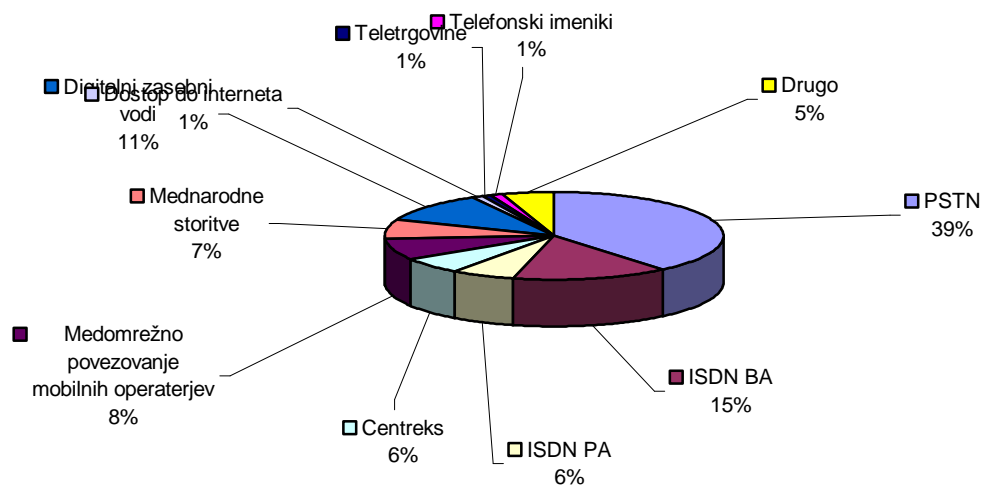
	Število delničarjev	Odstotek lastništva
Republika Slovenija	1	66,52
PID	35	9,73
Kapitalska družba	1	5,53
Domače pravne osebe	344	5,44
Slovenska odškodninska družba	1	2,9
Borznoposredniške hiše	14	0,57
Tuje pravne osebe	7	0,41
Vzajemni skladi	4	0,02
Ostali skladi	2	0,11
Individualni delničarji	7.787	8,77
SKUPAJ	8.196	100

Vir: Interni viri Telekom Slovenije, 2002

terminali pa poleg osnovnih storitev prenosa govora in podatkov omogoča tudi veliko število dopolnilnih storitev in storitev z dodano vrednostjo, kot so na primer ISDN, Centreks in ADSL.

Na današnjem hitro razvijajočem se telekomunikacijskem trgu zahtevajo uporabniki čedalje višje hitrosti prenosa, visoke prepustnosti, elastičnost pri zagotavljanju povezav ter nenazadnje tudi nadzor nad temi povezavami in upravljanje z njimi. Vrsto storitev in njihove deleže v prihodku prikazuje slika 20.

Slika 20: Struktura prihodkov v letu 2001



Vir: Interni viri Telekom Slovenije, 2002

Javno komutirano telefonsko omrežje (PSTN – Public Switched Telephone Network)

Največji delež v prihodku še vedno predstavljajo prihodki od naročnikov v javnem komutiranem telefonskem omrežju. Za primerjavo naj navedem, da je imel Telekom Slovenije konec leta 2001 642.471 naročnikov, leta 2000 664. 525 in leta 1999 704.763. Padec števila naročnikov že drugo leto zapored je tudi posledica dejstva, da se naročniki usmerjajo na bolj sofisticirane tehnologije ISDN in ADSL.

Digitalno omrežje z integriranimi storitvami (ISDN)

ISDN je popolnoma digitaliziran način dostopa do telekomunikacijskega omrežja, ki Telekomu Slovenije omogoča, da svojim poslovnim in zasebnim uporabnikom nudi univerzalne telekomunikacijske priključke za prenos govora in podatkov, on-line storitev in videa.

Obstajata dva tipa ISDN priključka, osnovni in primarni dostop. Osnovni ISDN dostop (BA – Basic Access) omogoča uporabniku dostop preko napeljave s kapaciteto dveh hkratnih prenosnih kanalov in je običajno namenjen zasebnim uporabnikom in majhnim podjetjem, medtem ko nudi primarni ISDN dostop (PA – Primary Access) uporabniku 30 prenosnih kanalov s kapaciteto 64 kb/s.

Centreks/Geocentreks

Centreks je telekomunikacijski sistem, ki ga Telekom Slovenije ponuja svojim poslovnim uporabnikom namesto njihovih hišnih telefonskih central. Najpomembnejša razlika je ta, da prepusti uporabnik skrb za vzdrževanje in nadgrajevanje Telekomu Slovenije, s čimer se zmanjšajo njegovi stroški. Stranke, ki imajo svoje poslovalnice na različnih lokacijah po Sloveniji, se lahko odločijo za Geocentreks ter tako znotraj Telekomovega omrežja dobijo svoje enotno zasebno omrežje, v katerem se vsi klici obravnavajo kot interni. Telekom Slovenije, ki je uvedel storitev pred približno dvema letoma, ima že 25-odstotni delež na trgu, ki so ga prej obvladovali le dobavitelji hišnih telefonskih central.

Zakup pasovne širine

Storitev zakupa telekomunikacijskih vodov v domačem in mednarodnem prometu je namenjena strankam, ki nameravajo uporabljati omrežje daljši ali krajši vnaprej znan čas, pa tudi strankam, ki nameravajo zgraditi zasebno omrežje.

Storitev ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line – asimetrični digitalni naročniški vod)

ADSL predstavlja sodobno modemska tehnika prenosa podatkov z višjo hitrostjo v smeri proti naročniku in z nižjo v smeri proti centrali oziroma ponudnikom storitev. Uporabnikom poleg bistveno večjih hitrosti v primerjavi s telefonskim omrežjem zagotavlja tudi stalno fizično povezavo do ponudnika storitev.

ADSL priključek je nadgradnja ISDN BA priključka, tako da ostanejo vse funkcionalnosti iz obstoječega ISDN naročniškega razmerja nespremenjene kljub hkratni uporabi stalne ADSL podatkovne zveze. Telekom trži ADSL priključke prek ponudnikov internetnih storitev, s katerimi ima sklenjeno pogodbo o zakupu kapacitet dostopnega omrežja ADSL.

Javne telefonske govorilnice

Leta 1995 je začel v Sloveniji delovati posodobljeni sistem javnih telefonskih govorilnic, tako da je bilo do konca leta 2001 po Sloveniji postavljenih 3.930 novih telefonskih govorilnic.

Brezplačne telefonske številke, premijske storitve in informacije

Med najmočnejše naročnike brezplačnih telefonskih številk »080« so doslej sodile predvsem banke in zavarovalnice, v zadnjem času pa so te številke vse bolj zanimive tudi za druga podjetja, ki jih uporabljajo za posredovanje informacij o svojih izdelkih in storitvah, za tržne raziskave in podobno.

Premijske storitve nudijo uporabnikom različne informacijske, svetovalne in razvedrilne storitve, kot na primer točen čas, prijava motenj na priključkih, naročanje bujenja in informacije o telefonskih naročnikih v državi »1188« in tujini »1180«. Na področju govorne telefonije namerava Telekom Slovenije povečati promet in prihodke od številok »090« in sicer predvsem z zvišanjem cen in z uvajanjem novih vsebin za uporabnike v fiksnih in mobilnih omrežjih.

Telefonski imeniki

Telekom Slovenije izdaja telefonski imenik na treh različnih medijih: v tiskani obliki, na zgoščenki in na internetu. Elektronski telefonski imenik Slovenije (E-TIS) vsebuje tudi zemljevide Slovenije in njenih večjih mest. E-TIS je na voljo tudi na internet naslovu <http://tis.telekom.si>. Ta verzija se ažurira najmanj enkrat mesečno, na dan pa jo obiše več kot 30.000 uporabnikov.

Teletrgovine

Teletrgovine so specializirane trgovine Telekoma Slovenije, ki nudijo svetovanje pri izbiri terminalske opreme priznanih blagovnih znamk, analogne vrvične in brezvrvične telefonske aparate, ISDN aparate, faksimilne naprave ter modeme, GSM aparate, videotelefone, servis telefonskih aparatov, prodajo telekartic, prodajo telefonskih imenikov, plačilo računa za telekomunikacijske storitve in demonstracijo opreme.

4.2 POSKUS PREVZEMA DRUŽBE MAKEDONSKI TELEKOMUNIKACII

Makedonska vlada je leta 2000 sprejela odločitev o prodaji 51-odstotnega deleža družbe Makedonski Telekomunikaciji (v nadaljevanju MT) strateškemu investitorju, pri tem pa je nameravala ohraniti pravico veto pri vsaki pomembni strateški odločitvi. Sprva je bila privatizacija načrtovana že v letu 1998, a je bila odložena zaradi parlamentarnih volitev in krize na Kosovu v sosednji Jugoslaviji (Six groups seek to run Mak-Tel, 2000). Posledica politične nestabilnosti pri prvem poskusu privatizacije je bila namreč ta, da je interes za nakup pokazal le grški nacionalni operater OTE.

Vlada Republike Makedonije je želela, da bi imela privatizacija družbe pozitivne učinke na socialno gospodarski razvoj v državi, zato naj bi strateški partner pripomogel k učinkovitemu razvoju poslovanja družbe MT in nudil podporo za bodoče izvajanje h kupcu usmerjene podjetniške kulture. Njeni glavni cilji so bili izboljšati kakovost in zanesljivost telekomunikacijskih storitev, povečati število priključkov na prebivalca ter podpreti razvoj Republike Makedonije v smeri regionalnega telekomunikacijskega centra. Vsekakor pa je želela doseči tudi maksimalni gotovinski in naložbeni iztržek od prodaje podjetja.

Leta 2000 je bil makedonski operater še v 100-odstotni lasti države, čeprav je treba vedeti, da se je maja 1998 družba MT zadolžila v obliki konvertibilnih obveznic v višini 25 milijonov USD tako pri International Finance Corporation kot tudi pri ING Barings, skupaj torej v višini 50 milijonov USD. Konvertibilne obveznice imajo opcijo, da se jih ob privatizaciji lahko zamenja v lastniške deleže.

Makedonska vlada je razvoj telekomunikacij uvrstila med prioritete, makedonski parlament pa je marca 1998 sprejel amandmaje telekomunikacijskega zakona z naslednjimi ključnimi točkami (Telecommunications Act adopted, 2001):

- do konca leta 2000 se ustanovi nova uprava za telekomunikacije, ki bo uravnavala makedonski telekomunikacijski sektor,
- družba MT bo do 31. 12. 2005 ohranila pravico ekskluzivnega operaterja za fiksno javno telekomunikacijsko omrežje in pravico ekskluzivnega ponudnika storitev govorne telefonije v javnem stacionarnem omrežju za storitve teleksa, telegrafa, zakupa linij in javnih telefonskih govorilnic
- družba MT bo imela neekskluzivno franšizno pravico za GSM in druge storitve mobilne telefonije (vlada naj bi razpisala javni natečaj za dodelitev druge GSM licence),
- koncesija družbe MT bo v začetnem obdobju veljavnosti trajala do leta 2018; če bodo zahteve koncesije izpolnjene, se bo veljavnost koncesije obnovila,

- tarife za netržne storitve družbe MT bodo cenovno popravljene s formulo najvišjih cen (price cap) v pogodbi o dodelitvi koncesije, medtem ko tržne storitve ne bodo cenovno uravnane.

Glede na sprejete amandmaje lahko rečemo, da je država pokazala voljo, da razvije tako zakonodajo, ki bo ustvarila ugodne pogoje za razvoj te gospodarske panoge ter pospešila proces usklajevanja s tehnološkimi standardi in politikami Evropske unije. Kljub vsemu pa še nekaj let ne bo popolne liberaliziranosti telekomunikacijskega trga, saj bo MT ohranil monopol nad storitvami govorne telefonije do leta 2005. Tako ima monopolni operater na voljo še veliko časa, ki ga lahko izkoristi za dobro pripravo na konkurenco po izteku tega obdobja.

Privatizacijo družbe MT je vlada Republike Makedonije pripravljala skupaj s svojim kanadskim svetovalcem CIBC World Markets iz Londona. V ta namen so pripravili terminski plan celotnega postopka (tabela 6).

Tabela 6: Terminski plan postopka privatizacije

AKCIJA	DATUM
Skrajni rok za prejem izjav o sodelovanju na natečaju	24. 05. 2000
Prejem preliminarne tenderskega paketa	08. 06. 2000
Skrajni rok za zahtevo pojasnil glede tenderskih pravil	16. 06. 2000
Due diligence	19. 6. -31. 7. 2000
Pripombe k osnutkom dokumentacije	31. 07. 2000
Skrajni rok za predložitev preliminarne ponudbe	11. 09. 2000
Skrajni rok za izbiro najboljšega ponudnika ali ožji izbor kandidatov za končno ponudbo	konec septembra 2000
Prejem končnih ponudb	konec 2000/ začetek 2001
Izbir najboljši ugodnega ponudnika	konec 2000/ začetek 2002

Že prej, v začetku februarja 2000, pa je makedonski minister za promet in zveze sporočil resornim kolegom v 14 državah in 22 velikih telekomunikacijskih družbah, da namerava makedonska vlada do konca leta prodati strateškim investitorjem od 33 do 51 % državnega telekoma (Bojčić, 2000, str. 38).

Za največjo prodajo kakšne družbe v Makedoniji je pokazalo interes šest ponudnikov, in sicer madžarski operater Matav, francoski Vivendi, grški OTE, Debitel – podružnica Swisscoma, turški operater mobilne telefonije Turkcell in seveda Telekom Slovenije.

Že preden je bilo znano, kdo se zanima za nakup večinskega deleža družbe MT, še posebej pa potem, ko so bili kandidati že znani, se je veliko špekuliralo o tem, kdo je najverjetnejši kupec. Pri primerjavi Telekoma Slovenije z ostalimi lahko ugotovimo, da se je Telekom Slovenije spustil v boj za najuspešnejše makedonsko podjetje s precej močnejšimi telekomunikacijskimi družbami. Že turški mobilni operater Turkcell je imel konec junija 7,2 milijona naročnikov, kar je skoraj štirikrat več, kot ima Slovenija prebivalcev.

Seznam se nadaljuje s fiksnimi operaterji z regionalnimi ambicijami. Za madžarskim operaterjem Matav se skriva njegov lastnik Deutsche Telekom, ki je leta 1999 najprej prevzel Hrvatske telekomunikacije, v letu 2000 pa je od Ameritech-a, s katerim je sestavljal konzorcij MagyarCom, odkupil 50-odstotni delež in tako postal večinski lastnik z 59,5-odstotnim deležem. Prav tako pomembno vlogo igra grški OTE, ki je vodilni telekomunikacijski operater v balkanski regiji. OTE je skupaj z nizozemskim KPN kandidiral za nakup bolgarskega telekoma BTC. Nakup je sicer propadel, ker se je bolgarska vlada odločila, da razpis preloži, kljub temu pa je portfolio OTE-ja na Balkanu prav impresiven. Leta 1997 je skupaj s Telecom Italia za 343 milijonov USD kupil 20-odstotni delež v Telekomu Srbija. Leta 1998 je za 142,5 milijonov USD kupil 90-odstotni delež armenskega Armentel ter 35-odstotnega romunskega operaterja Romtelecom za 675 milijonov USD. Junija 2000 pa je preko skupnega podjetja Cosmote, ki se ukvarja z mobilno telefonijo in ga je ustanovil z norveškim Telenorjem, kupil še 85-odstotni delež v edinem albanskem operaterju AMC. Že iz navedenih naložb grškega operaterja na Balkanu je razviden njegov močen interes za nakup makedonskega telekoma.

Telekom Slovenije je po odločitvi za sodelovanje na razpisu in poslani izjavi maja 2000 za izvedbo nakupa oblikoval posebno skupino. Skupino so tvorili strokovnjaki z različnih področij, poleg zaposlenih v podjetju pa so bili vanjo vključeni tudi zunanji strokovnjaki, in sicer so bili to finančni svetovalci Lazard Brothers ter pravna pisarna.

Tenderski postopek je od ponudnikov zahteval, da v svoji vlogi priložijo tako tehnično kot finačno ponudbo. Finančna ponudba pomeni predvsem ponujeno ceno, tehnična ponudba pa vsebuje pripombe k dokumentom za transakcijo, kratek načrt poslovne strategije ter oceno naložb, ki naj bi jih družba MT izvedla v prihodnjih sedmih letih. Ponudniki naj bi pripravili svoje vloge ob predpostavki, da bo to lahko osnova za pogajanja o sklenitvi posla. Glede na število in kakovost prejetih ponudb pa se lahko vlada Republike Makedonije odloči, da želi začeti drugi krog pogajanj, pri katerem je potrebno predložiti končno obvezujoče ponudbe.

Naloga skupine, ki jo je imenoval Telekom Slovenije je bila predvsem ta, da skupaj s svojimi svetovalci pripravi ponudbo in dobro preuči vso dokumentacijo: Informacijski memorandum, zakonodajo (Zakon o telekomunikacijah, osnutek koncesijske pogodbe za MT, osnutek predpisa o obveznosti univerzalnih storitev, Predpis o medsebojnem povezovanju) in glavne transakcijske dokumente (pogodba o prodaji delnic med vlado

Republike Makedonije, MT in izbranim ponudnikom, pogodba o ustanovitvi delniške družbe med vlado Republike Makedonije, MT in vlagateljem, dopolnjen statut družbe MT ter pogodba o opravljanju storitev med vlagateljem in družbo MT).

Vsak ponudnik je imel tudi možnost, da v roku štirih dni opravi due diligence. V ta namen je prodajalec organiziral posebno sobo (data room), v kateri so bili na voljo dokumenti v angleškem (nekateri le v makedonskem) jeziku, ki jih je bilo možno kopirati, nekatere pa je bilo mogoče dobiti samo na vpogled. Pomemben vir informacij so predstavljali tudi pogovori z vodstvom družbe MT ter njenimi finančnimi in pravnimi svetovalci, pogovori z Ministrstvom za promet in zveze, Ministrstvom za finance in Narodno banko Makedonije. En dan v okviru programa za due diligence pa je bil predviden za obisk nekaterih tehničnih lokacij v Skopju in drugih krajih v Makedoniji.

V začetku novembra je Telekom Slovenije prejel obvestilo o uvrstitvi v ožji izbor (short list) za oddajo končne ponudbe skupaj z grškim OTE in madžarskim Matavom. Konec novembra se je postopek due diligence za omenjene tri kandidate ponovil, 15. december pa je pomenil rok za predložitev končnih ponudb. Telekom Slovenije ponudbe kljub temu, da je bila že pripravljena, v zadnjem trenutku ni priložil in sta tako na razpis prispeli le dve ponudbi: grška in madžarska.

15. januarja je Matav podpisal pogodbo z makedonsko vlado in družbo MT ter tako postal strateški partner in večinski lastnik makedonskega operaterja. Za 51-odstotni delež je plačal 362,5 milijona evrov. Makedonska vlada je takoj po podpisu pogodbe izrazila upanje, da bo prihod Matava opogumil tudi druga nemška podjetja³⁶ pri investiranju v Makedoniji (Matav led Consortium to acquire majority stake in Makedonski Telekomunikaciji, 2001).

4.2.1 Ocena učinkov, ki bi jih imel prevzem družbe Makedonski Telekomunikaciji na Telekom Slovenije

Glavni cilj sodelovanja Telekoma Slovenije pri privatizaciji makedonskega nacionalnega operaterja je prav gotovo strateške narave. S hitro zunanjo rastjo in vstopom na nove trge bi se Telekom Slovenije uveljavil v širšem srednje in južnoevropskem gospodarskem prostoru.

Kljub temu, da slovenski operater v drugem krogu ni vložil končne, obvezujoče ponudbe, lahko poskušamo ugotoviti, kakšni bi bili učinki na poslovanje družbe Telekom Slovenije, s tem pa tudi na njegove delničarje, menedžment in zaposlene.

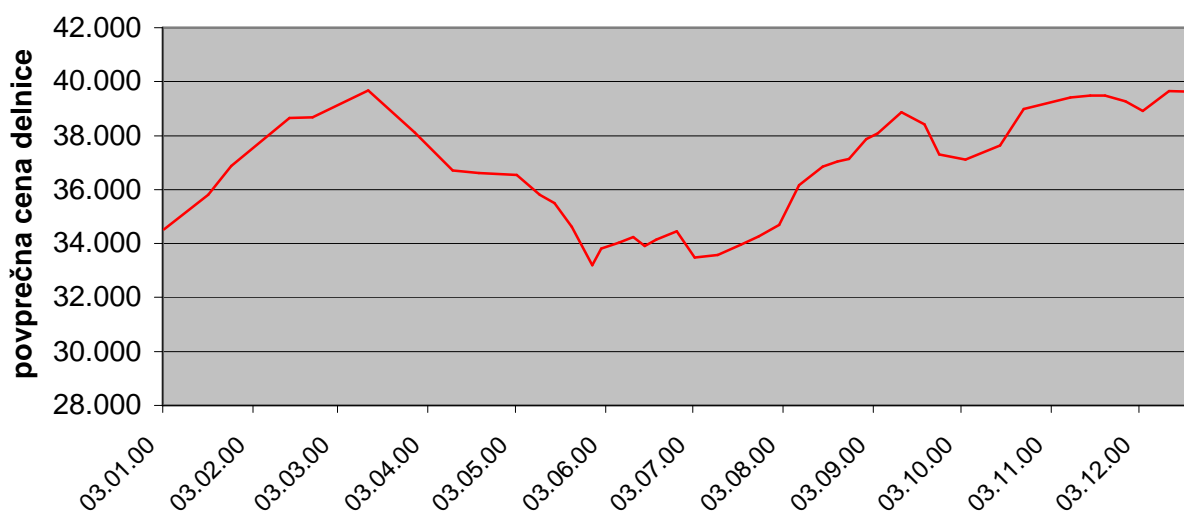
³⁶ Matav je v večinski lasti Deutsche Telekom

4.2.1.1 Delničarji

Navadno so učinki prevzemov na delničarje prevzemnih družb majhni, večinoma se gibljejo okoli ničle in so pogosto statistično neznačilni. Učinki so različni glede na način prevzema, ali gre za sovražen ali za dogovorjen, prijazen prevzem. Prav tako se cena delnic spreminja od začetka prevzemnega procesa, ko se oblikujejo določena pričakovanja v zvezi s koristmi, ki jih bo povezovanje prineslo, pa do končanja integracijskega procesa, ko se pokažejo dejanske koristi in sinergije, ki jih bo povezovanje prineslo.

Delnice Telekoma Slovenije v času javnega razpisa za nakup večinskega deleža družbe MT sicer niso kotirale na borzi, saj naj bi se po pričakovanjih uprave in kljub nasprotovanju Ministrstva za informacijsko družbo, to zgodilo šele v letošnjem letu. Kako pa se je cena Telekomovih delnic gibala na neorganiziranem, sivem trgu, pa prikazuje slika 21.

Slika 21: Gibanje tečaja delnic Telekom Slovenije v letu 2000



Vir: Izračuni so narejeni s pomočjo podatkov borznoposredniških hiš, ki so trgovale z delnicami Telekoma Slovenije

Glede na gibanje tečaja delnice bi težko ocenili, v kolikšni meri je na tečaj vplivala odločitev o prijavi na razpis za nakup večinskega deleža družbe MT, saj je v letu 2000 prisotno izrazito nihanje tečaja, ki delno sovpada tudi s krizo na finančnih trgih v Rusiji. V fazi priprave na nakup se je tečaj dvigal, kar lahko ocenimo tudi kot zaupanje delničarjev v odločitev vodstva družbe Telekom Slovenije.

4.2.1.2 Menedžment in zaposleni

Naložba v MT bi pomenila za menedžment Telekoma Slovenije priložnost povečati vrednost podjetja in s tem premoženje delničarjev. Menedžmentu se ponuja tudi priložnost maksimizacije lastnih koristi, kot so višje plače, nagrade za uspešno izpeljan prevzem ter večje možnosti za napredovanje. Po vsej verjetnosti bi možnost, da se izkažejo na vodilnih mestih v Makedoniji, dobili strokovnjaki s tehničnega, še bolj pa prodajnega področja. Telekom Slovenije je namreč kljub temu, da je šele v zadnjih letih naredil korak od povsem tehnično orientiranega podjetja proti bolj k uporabniku usmerjenemu podjetju, v svojem razvoju še precej pred makedonskim nacionalnim operaterjem, ki ga ta pot šele čaka.

Manj sprememb pričakujem pri zaposlenih, ki niso na vodilnih položajih. Ponavadi imajo povezave pomembnejše učinke na število zaposlenih, plače, pokojninske in druge pravice zaposlenih v ciljni družbi.

4.2.1.3 Učinki na podjetje

Poleg osvajanja novih trgov so za Telekom Slovenije pomembne tudi sinergije, ki izhajajo iz ekonomije obsega, boljše izkoriščenosti telekomunikacijskega omrežja in deljenih stroškov v razvoj novih storitev. Dobrodošla je tudi izmenjava znanja in izkušenj med strokovnjaki obeh družb. Slovenci bi svojim makedonskim kolegom lahko pomagali pri izobraževanju, razvoju novih storitev in prodajnih poti, predvsem pa pri preoblikovanju procesov na področju prodaje in marketinga. V novo okolje bi lahko prenesli svoje izkušnje s področja prodaje poslovnim uporabnikom, ki obenem prinašajo tudi največ dohodka. Sinergične učinke bi dosegli tudi pri izkoriščanju ekonomije obsega pri nabavi investicijske opreme. Poleg tega bi lahko ponudili širšo paleto storitev.

Finančni cilji povezovanja po vsej verjetnosti ne bi bili v ospredju, sinergične učinke pa bi lahko dosegli z najemanjem ugodnejših posojil. Zaradi velikosti sistema, njegove trdnosti in velikosti kapitala bi se znižali stroški najema finančnih sredstev na enoto.

Ker je v sklopu družbe Makedonski Telekomunikaciji tudi enota, ki se ukvarja z mobilno telefonijo - Mobimak, lahko poleg sinergij pri izgradnji in upravljanju fiksnega telekomunikacijskega omrežja enako pričakujemo tudi pri mobilnem telekomunikacijskem omrežju. Ker predvidevam, da se bo zaradi nadpovprečnega števila naročnikov trg mobilnih telekomunikacij v Sloveniji kmalu zasičil, je lahko širitev na makedonski trg odlična priložnost za rast. Mobimak je edini operater mobilnih komunikacij v Makedoniji. Uvedbo predplačnih paketov, ki so v Sloveniji prava uspešnica, načrtujejo za leto 2000.

Slabo razvit trg lahko pomeni dobro priložnost za osvajanje z uvajanjem novosti, učinkovitim poslovanjem in upoštevanjem želja uporabnikov.

Pri povezovanjih preko državnih meja so še posebej prisotne razlike v kulturi organizacije. Zaradi skupnega življenja v nekdanji državi Jugoslaviji in poznavanja jezika ima Slovenija pred ostalimi konkurenti prednost, saj uživa večje zaupanje prodajalca.

S prevzemom makedonskega nacionalnega operaterja bi lahko Telekom Slovenije v procesih združevanj in prevzemov igral aktivno vlogo. Žal se je predčasno umaknil in končne ponudbe ni oddal. Možno je sicer, da bi ponudil premajhno ceno in na razpisu vseeno ne bi zmagal. Prav tako drži, da so takšne priložnosti precej bolj tvegane kot vlaganja v Sloveniji in zahtevajo veliko sredstev ter zavzetost vodilnih delavcev. Kljub temu pa mislim, da je zamudil pomembno priložnost za širitev v regiji in za dejavno vključevanje v svetovna dogajanja, pa čeprav ni mednarodno uveljavljen operater.

ZAKLJUČEK

V telekomunikacijski panogi se dogajajo velike spremembe. Celotno panogo tako v Evropi kot v ZDA zaznamujejo združitve in prevzemi telefonskih družb.

Evropski telekomunikacijski operaterji so bili v preteklosti tradicionalno vodeni s strani države in so imeli posebne privilegije. Večinoma so bili obravnavani kot naravni monopoli in torej kot podjetja, kjer se največja stroškovna učinkovitost doseže ob ponudbi le enega podjetja na določenem področju. Hiter razvoj panoge, številne inovacije in tehnološke spremembe pa so pokazali, da argumenti za monopol ne držijo več.

V večini držav, v katerih je že bila izvedena privatizacija telekomunikacijskih družb, so te družbe ene izmed največjih na lokalni borzi vrednostnih papirjev. To dejstvo pove, zakaj so bila vsa telekomunikacijska podjetja privatizirana postopoma, čeprav tudi politični dejavniki pri tem niso imeli zanemarljive vloge. Privatizacije so v večini primerov potekale tako, da so države najprej prodale delnice telekomunikacijskih družb strateškemu partnerju, šele kasneje pa je bila izvedena javna prodaja delnic.

Trend svetovne liberalizacije trga telekomunikacij ter proizvodov in storitev informacijske tehnologije močno vpliva na osnovne silnice ponudbe in povpraševanja. Nekoč strogo zaprti in regulirani trgi postajajo postopoma en sam globalen trg. Takšen razvoj širi konkurenco na nacionalno, regionalno in mednarodno raven. Združitve gospodarskih subjektov, posameznih podjetij ali na različne načine že koncentriranih podjetij so zlasti na najbolj propulzivnih področjih, tako torej tudi na področju telekomunikacij, gotovo eden najvidnejših pokazateljev globalizacije.

Zakonodaja, ki ureja področje prevzemov in združitve v Evropski uniji je zasnovana tako, da kapitalske prevzeme spodbuja tudi kot element skupnega trga in prostega pretoka kapitala. Omejuje le tiste aktivnosti udeležencev v prevzemih, ki bi lahko škodovale njihovim delničarjem, zlasti manjšinskim, in drugim udeležencem trga.

Združitve in prevzemi so smiselni takrat, ko zaradi njih nastanejo dodatni pozitivni učinki oziroma sinergije. Vsak prevzemnik mora presojeti prevzem s stališča, ali bo ta prispeval k povečanju uspešnosti in vrednosti podjetja, ali pa ne. Pri samem procesu prevzemanja sta bistveni temeljita priprava in čim hitrejša izvedba. Postopek se zaključi s fazo integracije, ki je že sama po sebi zelo zapleten proces in nemalokrat odločilno vpliva na realizacijo dodane vrednosti ob združitvi.

Združevanja, nakupi in prevzemi se v telekomunikacijah in drugih visoko tehnoloških panogah pojavljajo kot najhitrejši odgovor na zahteve trga po hitrem razvoju novih produktov in tehnologij. Postavitev infrastrukture in pridobivanje državnih koncesij zahteva izredno veliko koncentracijo kapitala, ki so ga sposobna zagotoviti le velika podjetja. Za dobro poslovanje je potrebno čimbolj razprostranjeno omrežje, doseganje čimbolj konkurenčnih cen s prihranki zaradi večjega obsega in tudi možnost večjega pritiska na dobavitelje.

V svetu je ta hip najbolj aktualna združitev švedskega nacionalnega operaterja Telie in finskega nacionalnega operaterja Sonere. Po številnih neuspešnih poskusih v Evropi je to sedaj prvi primer, ko se bosta dva nacionalna operaterja v pretežni državni lasti združila v eno podjetje. Prevladuje tržni motiv, združitev pa naj bi prinesla tudi operativne sinergije v višini 300 milijonov evrov na leto. Nedvomno pa bo novi operater, ki je zaenkrat še brez imena, pravi konkurent peterici velikih v procesih konsolidacije telekomunikacijskega sektorja v Evropi.

Za Slovenijo je kljub njeni majhnosti pomembno, da se aktivno vključi v dogajanja v evropskem telekomunikacijskem prostoru in ne ostane le osamljen otoček. Telekom Slovenije bi moral zato znati analizirati svetovne smernice in jih upoštevati pri strateških odločitvah o nadaljnjem razvoju. Mislim tudi, da je eno takšno priložnost že zamudil, ko je umaknil svojo ponudbo v postopku prodaje makedonskega nacionalnega operaterja Makedonski Telekomunikaciji. Če bo Telekom Slovenije le pasiven opazovalec svetovnih dogajanj, bo prav kmalu sam postal tarča večjih in uspešnejših telekomunikacijskih operaterjev.

LITERATURA

1. Angwin Duncan. M & A across European borders: National perspectives on preacquisition due diligence and the use of professional advisers. *Journal of World Business*, 36, 1, 2001, str. 32–57.
2. A map of the future. *The Economist*, London, 2. 4. 1998.
3. Axby Elaine: Operators focus on convergence. *Global Telecoms Business*, London, 1998, 26, str. 46–49.
4. Bavec Cene: Telekomunikacije. Podjetje in delo, Ljubljana, 2000, 6, str. 958–963.
5. Battle for Britain's telephones. *The Economist*, London, 1990.
6. Bešter Janez: Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 157 str.
7. Betts Paul, Hargreaves Deborah: No way in: Germany's rejection of a key provision of an EU takeover code throws another obstacle in the way of dynamic cross-border capitalism in Europe. *Financial Times*, London, 5. 6. 2001.
8. Bohinc Rado, Kocbek Marijan: Združitve (fuzije) in razdružitve gospodarskih družb. Gradivo za strokovno delavnico. Ljubljana : Nebra, 1999. 21 str.
9. Bojčić Miroslav: Makedonija išče kupca za Telekom. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2000, 6, str. 38.
10. Bošnjak Marko: Liberalizacija telekomunikacij v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 103 str.
11. Bower JL: Not all M & As are alike – and that matters. *Harvard Business Review*, 79 (2001), 3, str. 92–101.
12. Buckley J. Peter, Glaister W. Keith: International joint ventures: partnering skills and cross-culture issues. *Long Range Planning*, 25. 4. 2002
13. Bulc Violeta: Vpliv telekomunikacij na konkurenčno sposobnost države. Sedma delavnica o telekomunikacijah, Brdo pri Kranju, 1998, str. 1–3.
14. Brealey A. Richard, Myers C. Stewart: Principles of corporate finance. Boston (Mass.) : Irwin/McGraw Hill, 2000. 1093 str.
15. Brown-Humes Christopher: Telia and Sonera look for new partners after Euros 18 bn merger. *Financial Times*, London, 27. 3. 2002.
16. Caf Dušan: Deregulacija telekomunikacij in gospodarska rast. Sedma delavnica o telekomunikacijah, Brdo pri Kranju, 1998, str. 1–3.
17. Copeland Tom, Koller Tim, Murrin Jack: Valuation, Measuring and Managing the Value of Companies. New York : Wiley Press, 1990. 428 str.
18. Curwen Peter: Restructuring Telecommunications. New York : Macmillan Press, 1997. 220 str.
19. Cvetko Marija: Pasti velikih združevanj. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 1999, 21, str. 48.
20. Davies Andrew: Telecommunications and Politics. The Decentralized Alternative. London : Printer Publishers, 1994. 265 str.

21. Deals of the year in 2000. Global Telecoms Business, London, 2001.
22. Debeljak Žiga: Problematika predprevzemne finančne analize v slovenskih razmerah. 33 simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji, Portorož, 2001, str. 417–428.
23. Diluigi-Osterc Donna: Restructuring and repositioning of telecommunication of PTT Slovenia. Master's degree thesis. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 134 str.
24. Drevenšek Mojca: Evropsko pravo in mednarodno trgovanje. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 50, str. 80–82.
25. Dussauge Pierre, Garette Bernard: Alliances versus acquisitions: choosing the right option. European Management Journal, 18, 1, str. 63–69.
26. Eugene F. Brigham, Louis C. Gapenski: Intermediate Financial Management. 5th ed. Fort Worth : The Dryden Press, 1996. 1018 str.
27. Going Digital – How new technology is changing our lives. London : The Economist, 1998. 370 str.
28. Grobelšek Matic: Privatizacija Telekom: Koliko bo še političnih odločitev? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 2, str. 26.
29. Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R. Michael: Čas združitev. Ljubljana : DZS, 2000. 168 str.
30. Ham Lara: Trg mobilnih telekomunikacij v letu 2001 še vedno v znamenju rasti in razvoja. Finance, Ljubljana, 28. 12. 2001, str. 13.
31. Hills Jill: The telecommunications rich and poor. Third World Quaterly, 12 (1990), 2, str. 20–25.
32. Hope Kerin: Six international operators expressed an interest in buying a majority stake in MakTel; a Hungarian-led consortium was the winner. Financial Times, London, 19. 2. 2001.
33. Kaen R. Fred: Corporate finance: concepts and policies. Cambridge (Mass.) : Basil Blackwell, 1995. 1007 str.
34. Kester Eddy: Matav hopes that the new year will bring a buzz to business. Financial Times, London, 19.2.2001.
35. Lahovnik Matej: Ocenjevanje strategije priključitve podjetja in njena uspešnost. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 49 (1998), 5, str. 503-520
36. Markovič Blanka: Vlada in Mobitel podpisali koncesijsko pogodbo za UMTS. Finance, Ljubljana, 27. 11. 2001
37. Mazovec Frane: Skrben pravni pregled poslovanja za banke in druge finančne institucije. Bančni vestnik, Ljubljana, 50 (2001), 10, str. 8–12.
38. Meše Pavel: Univerzalne storitve v informacijski družbi. Sedma delavnica o telekomunikacijah, Brdo pri Kranju, 1998, str. 1–6.
39. Pižmoht Hinko: Primerjava razvoja telekomunikacijskega sektorja v Evropi in ZDA. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 41 str.
40. Primožič Marko: Pozdruživitvene aktivnosti podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 110 str.

41. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. 366 str.
42. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
43. Repovž Leon: Motivi, strategije in financiranje prevzema podjetja. Revizor, Ljubljana, 7 (1996), 6, str. 30–41.
44. Rigler Boštjan: Globalna komunikacijska omrežja in njihove storitve. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 105 str.
45. Rogelj Anton: Prestrukturiranje telekomunikacij in njihovo približevanje pogojem notranjega trga Evropske unije. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 48 (1997), 1–2, str. 125–138
46. Ross A. Stephen, Westerfield Randolph, Jaffe F. Jeffrey: Corporate finance. Boston : Irwin/McGraw-Hill, 1999. 868 str.
47. Sudarsanam Sudi: The Essence of Mergers and Acquisitions. Hertfordshire : Prentice Hall, 1995. 303 str.
48. Samec Nataša: Nova pravna ureditev prevzemov družb v Italiji s primerjalnopravnim prikazom. Podjetje in delo, Ljubljana, 2000, 2, str. 245–267.
49. Schweiger M. David, Very Philippe: International mergers and acquisitions – special issue. Journal of World Business, 36, 1, 2001, str. 1–2.
50. Shaw K. James: Strategic Management in Telecommunications. Norwood (MA) : Artech House, Inc., 2000. 394 str.
51. Špende Romana: Zvodeneli tisoči mark. Dnevnik, Ljubljana, 17. 5. 2002, str. 3.
52. Tajnikar Maks: Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 461 str.
53. Trančar Vesna: Financiranje prevzema podjetja. Bančni vestnik, Ljubljana, 48 (1999), 11, str. 8–14.
54. Trillas Francisc: Mergers, acquisitions and control of telecommunications firms. Telecommunications Policy, 21. 3. 2002
55. Urbanija Anamarija: Velika požrtija. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 19, str. 10–11.
56. Watson Christopher, Wheadon Tom: Telecommunications, The EU Law. Great Britain : Simmons & Simmons, 1999. 448 str.
57. When big is no longer beautiful. The Economist, London, 14. 12. 2000.
58. Zmagaj Peter: Vračila vlaganj v Telekom danes na vladi. Finance, Ljubljana, 2001, 21, str. 2.

VIRI

1. Acquisition Due Diligence: Starting Off On The Right Foot.
[URL: http://www.bvs-inc.com/articles/acquisition_due_diligence.htm], 20. 9. 2001
2. Alexander Graham Bell – Scottish Inventor.

- [URL: <http://www2.lucidcafe.com/lucidcafe/library/96mar/bell.html>], 15. 4. 2001
3. Green Paper on the Development of the Common Market for Telecommunications Services and Equipment. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 1987.
 4. Green Paper on the Review of Council Regulation (EEC) No 4064/89. [URL: http://europa.eu.int/comm/competition/mergers/review/green_paper/en.pdf], 10. 4. 2001
 5. Evropa in globalna informacijska družba – Priporočila Svetu Evrope. [URL: <http://www.drustvo-informatika.si/publikacije/bangem.pdf>], 26. 5. 1994
 6. General Trends in Telecommunication Reform 1998 – Europe. Geneve : ITU, 1998. 201 str.
 7. Interna gradiva Telekom Slovenije.
 8. Kocbek Marijan, Plavšak Nina, Premk Peter: Zakon o prevzemih s komentarjem. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 242 str.
 9. Makedonski Telekomunikaciji A.D. [URL: <http://www.mt.com.mk/news/whatnew.htm>], 5. 2. 2001
 10. Matav. [URL: <http://www.matav.hu/english/index.html>].
 11. Matav led consortium to acquire majority stake in Maktel. [URL: <http://www.matav.hu/english/world/investors/kozlemleny001221.html>].
 12. Mramor Dušan: Slovar angleških izrazov iz poslovnih financ. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 27 str.
 13. Nacionalni program razvoja telekomunikacij - NPRTel (Uradni list RS, št. 23/00).
 14. New Industry Models – Globalisation. [URL: <http://www.pwcglobal.com/gx/eng/ins-sol/spec-int/neweurope/home/industry/indust-globalisation.html>], 29. 4. 2002
 15. New Industry Models – Privatisation and Liberalisation. [URL: <http://www.pwcglobal.com/gx/eng/ins-sol/spec-int/neweurope/home/industry/indust-privatisation.html>], 29. 4. 2002
 16. Pošta na slovenskih tleh. Ljubljana : Pošta Slovenije, 1997. 411 str.
 17. Public Network Europe 1998 Yearbook. London : The Economist Group, 1998. 122 str.
 18. Public Network Europe 1999 Yearbook. London : The Economist Group, 1999. 106 str.
 19. Public Network Europe 1999 Mobile Yearbook. London : The Economist Group, 1999. 82 str.
 20. Public Network Europe 2000 Yearbook. London : The Economist Group, 2000. 106 str.
 21. Public Network Europe 2000 Mobile Yearbook. London : The Economist Group, 2000. 82 str.
 22. Public Network Europe 2001 Yearbook. London : The Economist Group, 2001. 110 str.
 23. Role of telecommunications in economic, social and cultural development. Geneve : ITU, 1998. 41 str.

24. Six groups seek to run Mak-Tel.
[URL: <http://globalarchive.ft.com/globalarchive/articles.html>], 12. 7. 2000
26. Statistični letopis Republike Slovenije. Ljubljana : Zavod RS za statistiko, 1947–2000.
27. Statut družbe Telekom Slovenije, d.d. (Uradno glasilo Telekom Slovenije, št. 4/2001).
28. Telecommunications Act adopted. [URL: <http://www.mt.com.mk/news/news2.htm>], 5. 2. 2001
29. World Telecommunication Development Report. Geneve : ITU, 1998. 197 str.
30. World Telecommunication Indicators : ITU, 2001. 86 str.
31. Zakon o prevzemih (Uradni list RS, št. 47/97).
32. Zakon o telekomunikacijah (Uradni list RS, št. 30/01).