

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

NEUSPELI PREVZEM: PRIMER QANTAS

Ljubljana, september 2008

MATEVŽ MRAK

IZJAVA

Študent **Matevž Mrak** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **prof. dr. Miroslava Glasa[†]** in **asist. dr. Anje Cotič Svetine**, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.9.2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 KONCEPTI PREVZEMOV PODJETIJ.....	2
1.1 POJMI IN VRSTE PREVZEMOV IN ZDRUŽITEV.....	2
1.2 SOVRAŽNI IN PRIJAZNI PREVZEMI.....	4
1.3 MOTIVI ZA PREVZEM.....	6
1.4 TEORIJE PREVZEMOV.....	8
1.5 UČINKI PREVZEMOV.....	10
1.6 RAZLOGI ZA NEUSPEŠNE PREVZEME.....	11
2 DEJAVNOST LETALSKEGA PREVOZNIŠTVA.....	12
2.1 NALOGE PANOGE ZA PRIHODNOST.....	17
2.2 ZDRUŽENJA V PANOGI LETALSKEGA PREVOZNIŠTVA.....	18
2.3 QANTAS.....	19
2.3.1 ZGODOVINA PODJETJA.....	19
2.3.2 THE QANTAS GROUP: QANTAS, QANTASLINK, JETSTAR.....	21
2.3.3 NELETALSKI DEL PODJETJA.....	23
2.3.4 FLOTA.....	24
2.4 AIRLINE PARTNERS AUSTRALIA.....	25
2.4.1 ALLCO FINANCE GROUP.....	25
2.4.2 ALLCO EQUITY PARTNERS (AEP).....	26
2.4.3 TEXAS PACIFIC GROUP (TPG).....	26
2.4.4 ONEX PARTNERS.....	26
2.4.5 MACQUARIE BANK.....	26
3 POSKUS PREVZEMA.....	27
3.1 MOTIVI ZA PREVZEM.....	27
3.2 OBJAVA PREVZEMA.....	27
3.3 MNENJE VODILNIH O PREVZEMU.....	29
3.4 MNENJE AVSTRALCEV.....	31
3.5 ZAPLETI OB POSKUSU PREVZEMA.....	32
3.6 NEUSPELI PREVZEM.....	34
SKLEP.....	35
LITERATURA IN VIRI.....	37

KAZALO SLIK

SLIKA 1: OSNOVNE OBLIKE PREVZEMOV PODJETIJ.....	2
SLIKA 2: VRSTE ZDRUŽTEV.....	3
SLIKA 3: PRIJAZNI IN SOVRAŽNI PREVZEMI.....	5
SLIKA 4: GIBANJE NETO DOBIČKA V SVETOVNI INDUSTRIJI LETALSKIH PREVOZOV, V MRD USD.....	14
SLIKA 5: RAST MEDNARODNEGA POTNIŠKEGA PROMETA TER SVETOVNEGA BDPJA.....	15
SLIKA 6: RAST MEDNARODNEGA TOVORNEGA PROMETA TER MEDNARODNE TRGOVINE.....	15
SLIKA 7: DELEŽ VLOŽKA V PREVZEM RAZLIČNIH INVESTITORJEV GLEDE NA PRAVILA (V %)..	28
SLIKA 8: MNENJE AVSTRALCEV O PREVZEMU.....	31

KAZALO TABEL

TABELA 1: OBRAMBA PRED SOVRAŽNIMI PREVZEMI.....	6
TABELA 2: RAZVRSTITEV MOTIVOV ZA PREVZEME PODJETIJ PO LEVU.....	7
TABELA 3: DELEŽ OPERATIVNIH STROŠKOV PO REGIJAH (V %).	13
TABELA 4: GIBANJE NETO DOBIČKA V SVETOVNI INDUSTRIJI LETALSKIH PREVOZOV PO OBMOČJIH, V MRD USD.....	13
TABELA 5: PREPELJANI POTNIKI NA LETO (V 1000).....	22
TABELA 6: LETALSKA FLOTA QANTASA IN QANTASLINKA.....	24
TABELA 7: LETALSKA FLOTA JETSTARJA.....	24
TABELA 8: NAROČENA LETALA QANTAS GROUPA.....	24
TABELA 9: LASTNIŠTVO KONZORCIJA APA (V %).	25

UVOD

Zaradi terorističnih napadov, vključujoč 11. september 2001, ter težav z antraksom je dejavnost letalskega prevoznništva zašla v krizo, ki je trajala nekaj let. Vendar se je z izboljšanjem varnostnih pregledov ter varnosti nasploh stanje v zadnjih letih izboljšalo. Podjetja, ki delujejo v dejavnosti letalskega prevoznništva, ponovno dosegajo dobičke, ponovno so postala zanimiva za prevzeme. V diplomskem delu pišem o neuspelem poskusu prevzema avstralske letalske družbe Qantas. Prevzemnik je bil avstralsko ameriški konzorcij Airline Partners Australia, ki ga je vodila avstralska banka Macquarie Bank.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. Prvo je namenjeno uvodu. V drugem predstavim pojme, ki se pojavljajo v povezavi s prevzemi, ter sovražne ter prijateljske prevzeme. Različne teorije motivov za prevzem predstavim po avtorjih, ki so o tem pisali. Sledijo teorija ter učinki prevzemov; poglavje zaključim s sedmimi razlogi za neuspešne prevzeme.

V tretjem poglavju predstavljam dejavnost letalskega prevoznništva, ki ga začnem z opisom trenutnega stanja na trgu letalskih prevoznikov. Temu sledi šest nalog oziroma ciljev, katerim bo dejavnost letalskih prevoznikov morala v prihodnosti posvetiti posebno pozornost. Predstavljam tri delujoča združenja letalskih prevoznikov, ki so nastala konec 90-ih let prejšnjega stoletja ter razloge za njihov nastanek. V tem poglavju predstavim tudi podjetje Qantas. Najprej opisujem zgodovino podjetja, nato letalski del podjetja, kjer se dotaknem tudi Qantasove podružnice QantasLink ter hčerinskega podjetja Jetstar, neletalski del podjetja ter letalsko floto podjetja. Predstavim tudi prevzemnika, konzorcij Airline Partners Australi, kjer opišem pet glavnih sodelujočih podjetij v konzorciju.

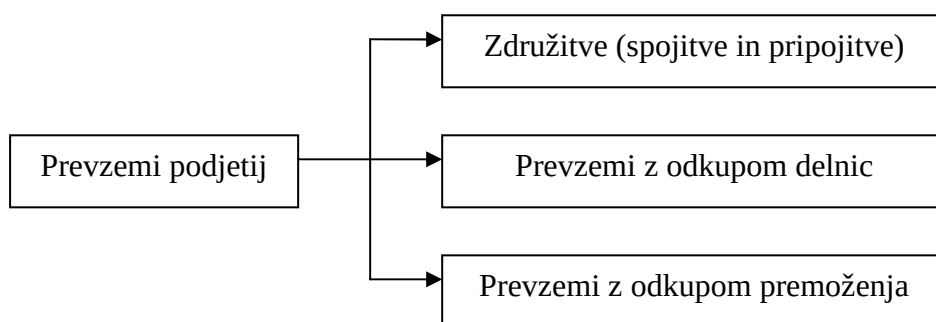
Četrto poglavje opisuje poskus prevzema. Najprej opišem motive, zaradi katerih je prišlo do ponudbe za prevzem in, še pred tem, do ustanovitve konzorcija Airline Partners Australia. Sledi objava prevzema, kjer opišem tudi nihanje cene Qantasove delnice ob objavi ter pogoje, pod katerimi je bil prevzem dovoljen. Predstavim mnjenja vodilnih, tako v Qantasu kot v Airline Partners Australia, o prevzemu ter predstavim ponudbo Mansfielda, direktorja prevzemnega konzorcija. Pomembni so tudi odzivi Avstralcev, s katerimi se začnejo zapleti ob poskusu prevzema, saj nekaj pomembnih delničarjev zavrne prodajo delnic. Sledi še razplet neuspelega prevzema. Zadnje, peto poglavje podaja sklepe.

1 KONCEPTI PREVZEMOV PODJETIJ

1.1 Pojmi in vrste prevzemov in združitve

Angleški jezik pozna v zvezi z združitvami in prevzemi izraze »mergers, acquisitions in takeovers«, ki jih je težko jasno ločiti in jih avtorji različno uporabljajo. »Mergers« se najpogosteje prevaja v slovenščino kot združitve, vključuje pa tako spojitve kot pripojitve. Za ostala izraza, »acquisitions in takeovers«, uporabljamo prevod prevzemi.

Slika 1: Osnovne oblike prevzemov podjetij



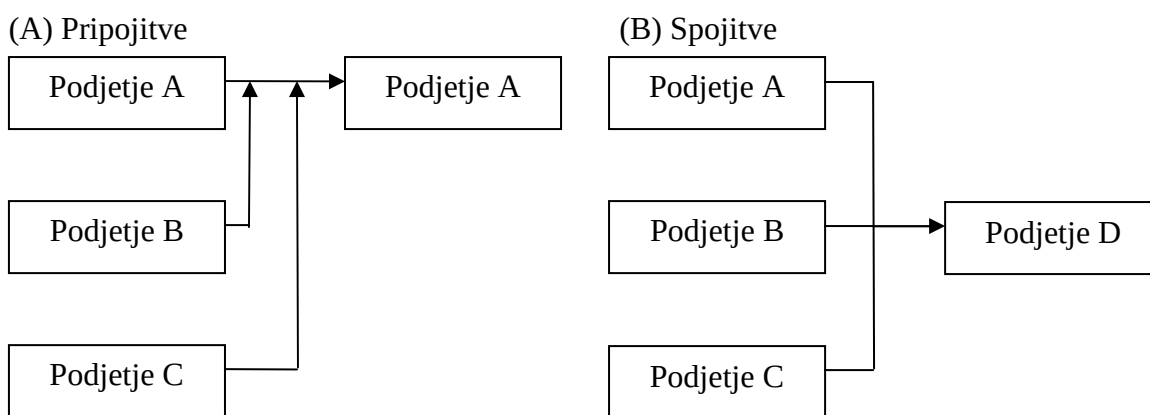
Vir: J. Bešter, *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*, 1996

O združitvi podjetij govorimo takrat, kadar iz dveh ali več podjetij nastane eno samo (Weston, 1990, str. 4). Združitve nadalje delimo na pripojitve in spojitve. Kadar od podjetij, ki se združujejo, preživi eno samo, vodilno podjetje, ostala podjetja pa nanj prenesejo vse svoje premoženje in obveznosti ter prenehajo obstajati, govorimo o pripojitvah. O spojitvah govorimo, ko se združi več podjetij, iz katerih nastane popolnoma novo podjetje, ki prevzame vse premoženje ter obveznosti podjetij, ki prenehajo obstajati (Hampton, 1989, str. 394). Pri združevanju – spojitvah se navadno manjše podjetje pripoji večjemu. V primeru, ko sta podjetji približno enakih velikosti, je potreben dogovor med podjetjema, katero bo prenehalo obstajati. Če dogovor ni mogoč, se ustanovitev novega podjetja lahko izkaže za boljšo rešitev (Bešter, 1996, str. 30).

Prevzeme lahko delimo na horizontalne, vertikalne, konglomeratne in kongenerične. V primeru horizontalnih združitve se povezujejo oziroma združujejo podjetja znotraj dejavnosti, združujejo se torej neposredni konkurenti. Razlogi za to vrsto združitve so predvsem v večjih možnostih uresničevanja poprevzemnih sinergij, ekonomij obsega in zniževanja stroškov nasploh (Bešter, 1999, str. 27). Ko gre za horizontalne združitve, jih morajo pristojni organi nadzorovati, saj pride lahko v nasprotnem primeru do pretirane koncentracije na trgu. Vertikalna združitve pomeni povezovanje podjetij na različnih stopnjah proizvodnega procesa. Primer zanjo je, ko se neko podjetje združi s svojim dobaviteljem. Ta dobavitelj je po združitvi edini dobavitelj podjetja, ostali dobavitelji pa nimajo možnosti dobave. Konglomeratne združitve so pogosto razdeljene v tri kategorije. V čistih konglomeratnih združitvah gre za združitve podjetij iz popolnoma nepovezanih

trgov, druga so združenja, ki razširijo asortiman proizvodov, podjetja razširijo poslovanje v proizvodno linijo, kjer še nimajo lastne ponudbe, vendar že imajo podobna znanja. Tretja kategorija konglomeratnih združenj je t. i. razširitev trga – ko podjetje želi prodreti na tuj trg, se združi s podjetjem, ki na željenem trgu že nastopa (Walters, 1993, str. 230). Kongenerični prevzemi podjetij označujejo povezovanje podjetij, ki delujejo v segmentu iste ciljne skupine strank. Namen teh povezav ter prevzemov je povečevanje dodane vrednosti na proizvodno enoto ali storitev v svoji temeljni panogi (Bertoncel, 2005, str. 17).

Slika 2: Vrste združtev



Vir: Lasten

Slika 1 na strani 2 prikazuje, da se prevzem podjetja lahko izpelje na dva načina, in sicer z odkupom delnic (takeover bid) ter z odkupom premoženja. Pri prvem gre za pridobitev oziroma nakup zadostnega števila, lahko tudi vseh delnic – glasov, ki zadoščajo za prevzem nadzora nad podjetjem. Po prevzemu z odkupom delnic ostane ciljno podjetje v pravnem pogledu nespremenjeno, kot delujoče podjetje s celotnim premoženjem, vsemi svojimi pravicami in obveznostmi iz dosedanjega delovanja, vključno z zaposlenimi. Prednost takega načina je predvsem enostavnost. Če je število delničarjev ciljnega podjetja majhno, so za prevzem potrebna le dokazila o razpolaganju z ustreznimi delnicami ciljnega podjetja. Druga prednost pa je, da ni potrebno sklicati skupščine delničarjev, priprava gradiva za pridobitev soglasja državnih organov ni potrebna, prav tako ni treba pridobiti soglasja nadzornega sveta ali managementa, saj se prevzemnik obrne neposredno na delničarje (Bertoncel, 2005, str. 78). Poznamo tudi nekaj slabosti prevzema z odkupom delnic. Prevzemnik prevzame odgovornost za vse znane in neznane obveznosti podjetja, katerega lastnik je postal. Postopek ponudbe za odkup delnic mora biti v celoti izveden skladno z zakoni in drugimi predpisi pooblaščenih državnih organov.

V drugem primeru prevzemnik ne kupuje upravljalških pravic in deleža ciljnega podjetja, temveč njegovo premoženje. S prodajo premoženja ciljno podjetje pridobi denar, a izgubi vse ostalo imetje, kar lahko vodi v likvidacijo ciljnega podjetja ali pa v odvisnost od prevzemnika. Za ta postopek je potrebna večina glasov delničarjev ciljnega podjetja. Po končanem prenosu lastništva običajno prevzeto podjetje preneha obstajati kot pravna oseba

(Tekavc, 2002, str. 49). Za prevzem z odkupom premoženja je dovolj le zasedanje delničarjev ciljnega podjetja. Takrat delničarji izglasujejo oziroma zavrnejo prevzem, pri čemer manjšinski delničarji ne morejo preprečiti prevzema. Upravičeni so le do poštene odškodnine za svoj delež v podjetju. Pri tej obliki prevzema se lahko prevzemnik s pravilno oblikovano pogodbo izogne obveznostim in odgovornostim, ki so nastale pred prevzemom. Še ena prednost takega prevzema je, da lahko prevzemnik s pametnim razporejanjem skupnega zneska za odkup premoženja med posamezne postavke tega premoženja zmanjša sedanjo vrednost svojih prihodnjih davčnih obremenitev. Pomanjkljivost tega načina prevzema je zelo zapleten postopek, saj zahteva pripravo velikega števila dokumentov za prenos lastništva, pri čemer so potrebna mnoga soglasja (Scharf, 1991, str. 40).

Poznamo še eno vrsto prevzema, pri kateri se odprta delniška družba preoblikuje v zaprto. V tem primeru manjša skupina investorjev, v kateri običajno prevladujejo managerji podjetja, odkupi vse delnice. Tak odkup imenujemo tudi MBO ali managerski odkup, za katerega je značilno, da (Bešter, 1996, str. 38):

- je skupina investorjev sestavljena le iz članov managementa podjetja,
- je odkup delnic podjetja financiran predvsem z zadolžitvijo,
- je posledica te transakcije preoblikovanje odprte delniške družbe v zaprto.

Izraz LBO se uporablja bolj splošno, pomeni pa, da se kot investorji ne pojavljajo le managerji podjetja, temveč vse fizične in pravne osebe, ki investirajo v podjetje. Pri tej obliki prevzema ni nujno, da se delniška družba preoblikuje iz odprte v zaprto.

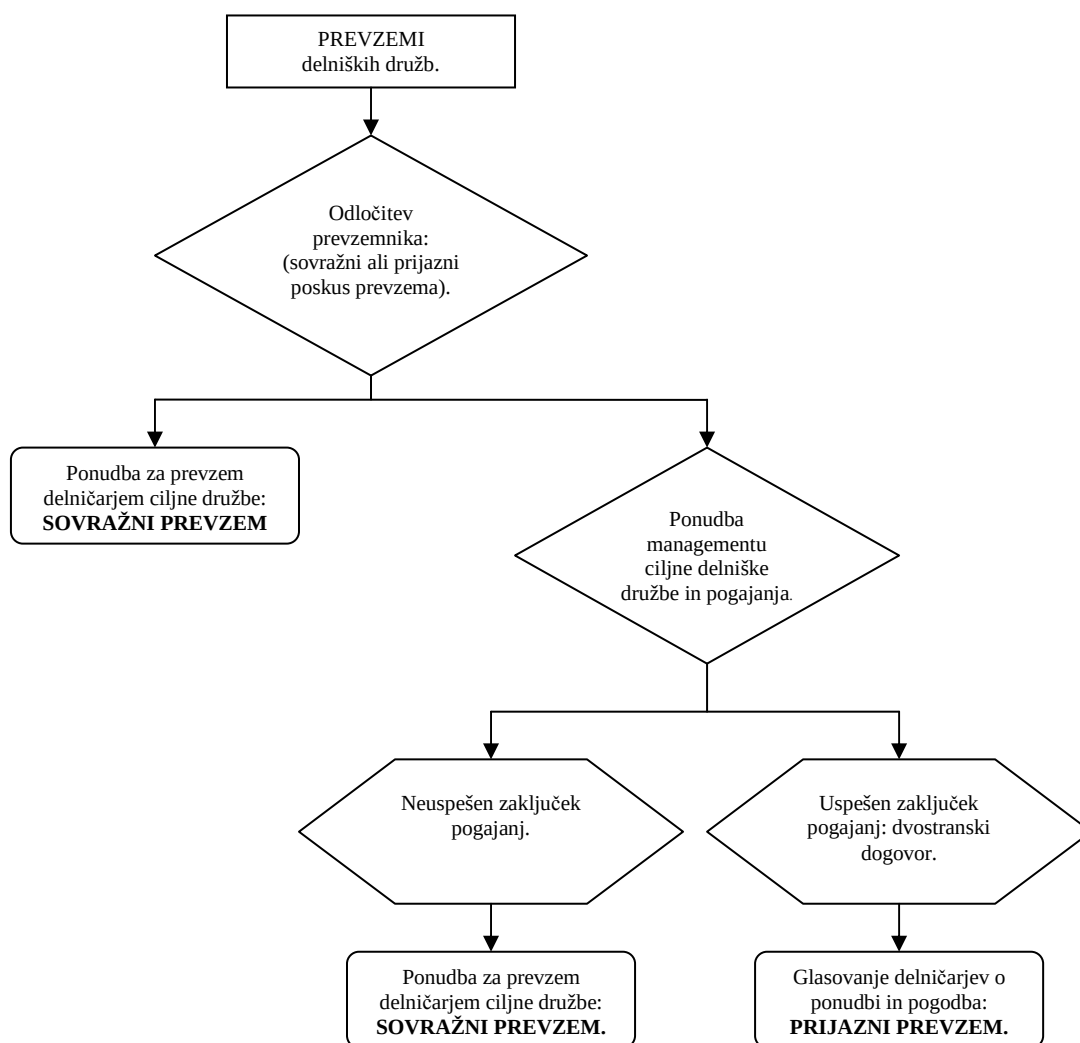
1.2 Sovražni in prijazni prevzemi

Prevzeme prav tako lahko delimo na sovražne in prijazne. Pri prijaznih prevzemih se management ciljnega podjetja strinja s prevzemom ter svetuje lastnikom (delničarjem), naj sprejmejo ponudbo. Ravno obratno je pri sovražnem prevzemu, kjer se management ne strinja s prevzemom in ga nemalokrat poizkuša tudi preprečiti. Razlog za nestrinjanje managementa s prevzemom je, da pri večini prevzemov pride do zamenjave managementa, saj se pričakuje, da bo novi management bolje vodil podjetje. Zato so prevzemi sovražni do managementa in ne do delničarjev ciljnega podjetja (Bertoncel, 2005, str. 15).

Slika 3 prikazuje prijazne in sovražne prevzeme. Do prijaznega prevzema pride, ko management obeh podjetij pričakujeta ugodne sinergije ali ekonomije obsega, izhajajoče iz predvidenega povezovanja aktivnosti podjetij, in se tudi uspeta dogovoriti o pogojih in načinu izvedbe transakcije. Sovražni prevzem je posledica neuspešnih pogajanj med managementom ciljnega podjetja ter prevzemnika ali pa odločitev managementa podjetja,

ki prevzema, da ponudi odkup delnic neposredno delničarjem ciljnega podjetja. Taki prevzemi so na nek način alternativa notranjim mehanizmom nadzora nad ravnanjem managerjev. Omogočajo učinkovito zamenjavo managementa, ki ne zadovoljuje pričakovanj njegovih delničarjev (Bešter, 1996, str.102). Sovražni prevzemi so najredkejši v stabilnih dejavnostih, pogosti pa so v usihajočih panogah, kjer managerji niso sposobni pravočasno zmanjšati obsega poslovanja, ter v dinamičnih panogah, kjer managerji niso sposobni prilagoditi podjetja hitrim spremembam.

Slika 3: Prijazni in sovražni prevzemi



Vir: J. Bešter, *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*, 1996

Kot sem omenil, so sovražni prevzemi sovražni v večini primerov predvsem za management. Ta se poskuša ubraniti pred sovražnim prevzemom in ostati na vodilnih položajih v podjetju. Tabela 1 prikazuje, da obrambne aktivnosti podjetij delimo na tiste, ki jih podjetja pripravijo in izvajajo že v času pred neposredno grožnjo prevzema, in skupino aktivnosti, ki jih uporabljajo kot odgovor na konkretne poskuse prevzemov.

Tabela 1: Obramba pred sovražnimi prevzemi

Pred poskusom prevzema	Splošne preventivne aktivnosti (ravnanje managementa po načelu "dobrega gospodarja")
	Priprava obrambnih mehanizmov (pasivno odvrčanje potencialnih prevzemnikov)
Ob "napadu" na ciljno podjetje	Aktivna obramba (razne konkretne oblike obrambnih aktivnosti)

Vir: J. Bešter, Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo 1996

Med preventivne ukrepe, katerih cilj je odvrčanje nezaželenih poskusov prevzemov, spadajo: omejitve v statutu podjetja (imenovanje članov uprave z različnimi časovnimi zamiki, omejitev števila glasov posameznega delničarja, zahteve glede potrebnega odstotka večine pri glasovanju, določila v statutu o »pošteni ceni«, ki mora biti ponujena v prevzemu) in tudi velikost podjetja, preventivno združevanje z drugimi podjetji, deleži managerjev in institucionalnih lastnikov, večji bloki delnic v lasti managementu prijaznih investorjev, priprava strupenih tablet, zlatih padal, primerna struktura kapitala, različni razredi delnic, razpršitev poslovanja in podobno. Ko je podjetje napadeno, poskusi z aktivno obrambo, v katero sodijo: prepričevanje delničarjev, da je cena prenizka, beli vitezi, tožbe proti sovražnemu prevzemniku, vključevanje uradov za varstvo konkurence in podobno (Bertoncel, 2005, str. 102–108).

Pogledi na dejanske učinke obrambnih aktivnosti so različni. Po eni strani management ciljnega podjetja s temi aktivnostmi pridobi čas, v katerem se lahko v tekmovanje za prevzem vključijo še druga podjetja, kar povečuje konkurenco in dviguje ceno podjetja. Po drugi strani pa aktivnost, ki zvišuje ceno, zvišuje tudi stroške prevzema, kar pa odganja potencialne prevzemnike podjetja. Nekateri menijo, da je treba zagotoviti pravilno uporabo obrambnih ukrepov, saj le-ta lahko zmanjša konflikte med managementom in delničarji.

1.3 Motivi za prevzem

Motivov za prevzeme je veliko in vsak avtor jih podaja nekoliko drugače. Predstavil bom razlage motivov le nekaterih avtorjev, ki se mi zdijo bolj pomembni. Sudarsanam (1995, str. 24) deli motive na dva dela. Prvi je neoklasični model, ki domneva, da so odločitve o prevzemih posledice težnje k maksimiranju cene delnic, torej maksimiranje koristi lastnikov. Drugi pa je managerski model, ki predpostavlja, da managerji delajo le v svoje dobro, za svoje koristi. Med najbolj znane poskuse razvrščanja motivov sodi razvrstitev Leva, po katerem so motivi razdeljeni na tri skupine, pri čemer je prva skupina razdeljena še na tri podskupine.

Tabela 2: Razvrstitev motivov za prevzeme podjetij po Levu

Sinergije	Neoklasični motivi	- kratkoročne finančne sinergije - razmerje med ceno delnice in dobičkom na delnico - izboljšana plačilna sposobnost - davčni učinki (prihranki)
	Dolgoročne finančne sinergije	- povečana zmogljivost zadolževanja - učinkovito pre zaposlovanje kapitala - zmanjševanje stroškov dolga in tveganje stečaja - večja stabilnost letnega dobička
	Sinergije v poslovanju	- ekonomije obsega - omejene možnosti rasti v panogi podjetja - omejevanje konkurence - pridobitev tehnoloških ali managerskih znanj - programska in tržna diverzifikacija - zmanjšanje tveganja poslovanja
Podcenjenost ciljnega podjetja		- tržne neučinkovitosti - notranje informacije - superiorna analiza - zamenjava nesposobnega managementa
Managerski motivi		- potreba po moči, velikosti, rasti - nadomestila managerjev - trgovanje na osnovi notranjih informacij - zmanjševanje tveganja človeškega kapitala

Vir: J. Bešter, *Prevzemi podjetij in njihovi motivi – empirična analiza na primeru Slovenije, 2000*

Tudi Walters (1993, str. 218) deli motive v dve skupini. V prvi skupini so motivi, ki ne pričakujejo oziroma zahtevajo povečanja učinkovitosti podjetja z združitvijo ali prevzemom:

- pridobitev monopolne moči podjetja, onemogočiti konkurente oziroma postaviti visoke zahteve za prodor na trg,
- skrb managerjev predvsem za potešitev lastnih potreb, vzpostavitev, oziroma gradnja imperija,
- izogibanje davkom.

V drugi skupini so motivi, ki spodbujajo, njihov cilj je boljša učinkovitost podjetja:

- znižanje stroškov s pomočjo sinergij in ekonomij obsega,
- pridobitev z zamenjavo nesposobnega oziroma slabega managementa,
- finančni motivi: razpršitev in prepoznavanje priložnosti,
- preprečevanje oportunizma.

Z vidika motivov za prevzem je zanimiva Beštrova raziskava, ki jo je objavil v delu Razvoj trga kapitala v Sloveniji: prevzemi podjetij po privatizaciji. V tej raziskavi je sodelovalo 279 slovenskih podjetij. Anketirana podjetja, ki niso izrecno navedla, da ne nameravajo prevzemati drugih podjetij, a o tej možnosti razmišljajo (takih je bilo 86 anketiranih), so motive za prevzem razvrstili takole (Bešter, 1999, str. 30):

- povečanje tržnega deleža,
- doseganje sinergij in ekonomij obsega,
- vstop na nove trge,
- doseganje sinergij v finančni funkciji podjetja (npr. nižji stroški financiranja),
- vstop na nove tržne segmente, produktna diverzifikacija.

V Beštrovi raziskavi so svoja mnenja o motivih prevzemnikov podala tudi podjetja oziroma managerji teh podjetij, ki menijo, da bo podjetje prevzeto, torej da je njihovo podjetje ciljno podjetje. Managerji oziroma predstavniki podjetij, ki so sodelovala v tej anketi, so navedli 38 različnih motivov, zakaj bi bilo njihovo podjetje tarča prevzema, izstopali pa so naslednji motivi (Bešter, 1999, str. 100):

- pridobitev tržnega deleža, ki ga ciljno podjetje obvladuje v Sloveniji – tržna moč,
- hiter vstop na slovenski trg (v primeru tujega prevzemnika),
- kakovost kadrov ciljnega podjetja (management, razvojniki, tržniki),
- tržno zelo zanimivi izdelki ciljnega podjetja,
- pričakovane sinergije v povezovanju poslovnih aktivnosti podjetij itd.

1.4 Teorije prevzemov

Razvitih je bilo veliko teorij, ki razlagajo, zakaj prihaja do združitve in prevzemov. Teorije učinkovitosti razlagajo tudi družbene izboljšave in pridobitve kot dodatek k pridobitvam udeležencev pri združitvah in prevzemih. Teorija različnosti pravi, da bodo bolj učinkovita podjetja prevzela manj učinkovita in pridobila s tem, da bodo izboljšala učinkovitost prevzetega podjetja. Te združitve so najbolj pogoste znotraj panoge oziroma v sorodnih panogah. Tej teoriji je podobna teorija nesposobnega managementa, kjer management oceni, da je sposobnejši od tistega v drugem podjetju ter da lahko vodi podjetje bolje, zato

ga tudi prevzame. Taki prevzemi oziroma združitve se pojavljajo tudi med podjetji nepovezanih panog.

Teorija operativne sinergije domneva, da obstajajo ekonomije obsega in da bo združitev pomagala doseči nivo poslovanja, kjer bo te ekonomije obsega moč doseči. Vključuje tudi koncept dopolnjevanja zmožnosti. Teorija finančne sinergije razlaga komplementarnost med podjetjema, ki se združujeta, in sicer v ujemanju razpoložljivosti investicijskih zmožnosti z notranjim denarnim tokom. Teorija diverzifikacije pojasnjuje, da je s prevzemi podjetij v različnih panogah mogoče hitreje izvesti diverzifikacijo kot z notranjo rastjo. Teorija strateškega prilagajanja okolju pravi, da do združitev pride zaradi sprememb v okolju podjetja. S prevzemi se podjetja prilagajajo hitreje in z manj tveganja kot pa s samostojnim razvijanjem zmogljivosti, saj prevzamejo že uveljavljeno podjetje z znanjem (Weston, 2001, str. 133).

Teorija podcenjenosti delnic pojasnjuje, da do združitve pride, ko tržna cena delnice podjetja ne odraža dejanske vrednosti delnice. Teorija informacij poskuša razložiti, zakaj se zdijo delnice ciljnega podjetja v ponudbi ocenjene navzgor, če tudi niso uspešne. Hipoteza informacij pravi, da ponudba prenese informacije na trg, da so delnice podcenjene.

Problemi agentov se odražajo v sporih med interesi managementa in lastnikov. Managerji bi morali zasledovati interese lastnikov, in sicer maksimiranje vrednosti delnice, vendar zaradi pomanjkanja ali neustreznega nadzora s strani lastnikov tega ne počno vedno. Razlog za slabši nadzor je ponavadi v razpršeni lastniški strukturi. Tako managerji nemalokrat sledijo raje svojim interesom (luksuzni avtomobili, pisarne ipd.).

Pri teoriji prostega denarnega pretoka gre za to, da se prevzemi dogajajo zaradi konfliktov med managerji in lastniki, ki nastanejo zaradi izplačila prostega denarnega toka. Delničarji ga želijo kot izplačilo dividend, manj prostega denarnega toka pa znižuje moč managementa, kar seveda temu ni všeč. Teorija tržne moči pravi, da skozi združitev lahko pride do možnosti monopolnega položaja nekega podjetja. Teorija davčnih prihrankov je pomembna pri združitvah, čeprav ponavadi ne igra vidne vloge pri razlaganju združitev. Prihranek je, ko zmanjšanje davčne obveznosti ene skupine podjetij povzroča prerazporeditev davčnega bremena na druga podjetja. Taka možnost davčnih prihrankov lahko spodbudi podjetje k boljšemu poslovanju. Mnogi take združitve ocenjujejo negativno, saj naj bi s tem ogoljufali državo (Weston, 2001, str. 135).

1.5 Učinki prevzemov

Delničarji ciljnih družb so praviloma edini, ki imajo popolnoma jasne koristi od prevzemov. Rezultati analize enega izmed najobsežnejših proučevanih vzorcev za razmeroma dolgo obdobje (663 uspešno zaključenih ponudb za prevzem v ZDA za obdobje 1962–december 1985), ki sta ga obdelala Jarrell in Poulsen, kažejo, da so bile premije, ki so jih prejeli delničarji ciljnih podjetij v šestdesetih letih, v povprečju 19 odstotkov, v sedemdesetih okrog 35 odstotkov in v osemdesetih 30 odstotkov (Bešter, 1996, str. 79). Tudi drugi raziskovalci so prišli do podobnih rezultatov, a so te ocene verjetno še vedno prenizke. Najvišji dvig cen delnic povzroči informacija o prevzemu, manjšega pa informacija o nakupu delnic z namenom razpršitve naložb. Na dvig cene delnice prav tako vpliva identiteta vlagatelja, pri čemer specialisti za prevzem povzročijo višji dvig cene kot običajni investitorji. Do dviga cen prihaja tudi pred javno objavo prevzema, kar gre pripisati nezakonitemu trgovanju na podlagi notranjih informacij.

Premije delničarjev so odvisne tudi od managementa, ki se lahko odloči za prijazni ali sovražni prevzem oziroma za obrambo pred prevzemom, pri čemer so premije višje, če se podjetje brani. Pri tem je pomemben podatek, da v večini primerov sovražnega prevzema prevzemnik plača z denarjem, v primeru prijaznega prevzema pa s svojimi vrednostnimi papirji. Prav tako je pomembno, koliko podjetij tekmuje za prevzem. Premije so višje, ko je interesentov za prevzem več.

Pri učinkih na delničarje prevzemnih družb je malo drugače. Ocene učinkov na delničarje prevzemnih družb se večinoma gibljejo okrog ničle in so pogosto statistično neznačilne. Do razlike med prijaznimi in sovražnimi prevzemi pride prav tako zaradi načina plačila. Prevzemniki imajo običajno izoblikovane dolgoročne strategije prevzemov, trg kapitala pa sedanjo vrednost pričakovanih koristi bodočih prevzemov sproti vgrajuje v ceno delnic prevzemnika. Cena delnic prevzemnika tako že pred napovedjo prevzema vključuje pričakovanja trga kapitala, reakcija cen delnic ob samem prevzemu je le posledica korekcije za razliko med pričakovanimi in dejanskimi učinki prevzema. Če je ta razlika blizu ničle, lahko govorimo o učinkovitem trgu kapitala (Bešter, 1996, str. 82).

Prevzemi učinkujejo na managerje prevzemnih in ciljnih podjetij različno. Za managerje prevzemnih podjetij prevzemi pomenijo nove priložnosti za izboljšanje konkurenčnih prednosti podjetja, operativne in finančne učinkovitosti, s čimer se povečujejo vrednost delnice. S tem tudi utrdijo svoj položaj v podjetju. Prevzemi jim prav tako omogočajo maksimiranje njihovih koristi. Za managerje ciljnega podjetja prevzem pomeni negotovost zaradi sprememb, ki mu sledijo. Morajo se privaditi na njihov nov položaj v podjetju, na nove nadrejene ter na novo kulturo podjetja. Nemalokrat managerji ciljnega podjetja podjetje zapustijo (Sudarsanam, 1995, str. 222).

Na zaposlene prevzem vpliva s stopnjo zaposlenih (odpuščanje) v ciljnem podjetju, na plače, pokojnine in druge pravice zaposlenih (Sudarsanam, 1995, str. 223). Odpuščanje in zniževanje plač vpliva na boljše rezultate podjetja ter višjo ceno delnic, s čimer pridobijo delničarji, izgubijo pa zaposleni. Za pojasnitev prenosa koristi od zaposlenih k delničarjem so na voljo tri razlage. Prva pravi, da je kriv management, ki je z vlaganji v specifična znanja zaposlenih privolil v višje plače, kot bi jih imeli sicer. Po drugi razlagi je kriva država, ki je popustila pri nadzoru nad podjetjem in ni več vztrajala pri neupravičeno visokih plačah in je s tem omogočila učinkovito izsiljevanje plač sindikatov in zaposlenih. Tretja razlaga izhaja iz problematike nesposobnega poprejšnjega managementa, ki se je bil nesposoben učinkovito pogajati s sindikati oziroma zaposlenimi (Bešter, 1996, str. 94).

1.6 Razlogi za neuspešne prevzeme

Razlogov za mnogo neuspešnih prevzemov, združitvev, spojitvev in pripojitev je veliko. Habech (2000, str. 21–22) navaja naslednje probleme, ki so lahko vzrok za neuspešno združitvev podjetij:

1. Vizija. Podjetji, ki se združujeta, pogosto nimata jasne predstave o namenu njunega združevanja. Do večine združitvev pride zaradi želje po zmanjšanju stroškov, vendar ko se to doseže, nastane praznina. Zato je potrebna jasna vizija ter strategija za prihodnost.
2. Vodstvo. Združitve lahko propade zaradi nedorečenosti o vodstvu novega podjetja, kar vodi v zmešnjavo med zaposlenimi, to pa ne pomeni nič dobrega. Izgubljajo se dragoceni čas in viri, hkrati se povzroča negotovost in zmanjšuje motivacijo delavcev.
3. Rast. Glavni razlog za združitve je rast podjetij, vendar se podjetja preveč osredotočajo na sinergijo stroškov, ki prinese kratkoročni uspeh. Ko jim uspe zmanjšati stroške, se enostavno vrnejo k enakim oblikam dela, kot so jih vajeni od prej, namesto da bi se posvetili rasti podjetja.
4. Zgodnji uspehi. Družbe po združitvi menijo, da bodo zaposleni kupili delnice nove družbe takoj po združitvi, kar pa je pogosto daleč od realnosti, saj imajo skoraj vsi zaposleni na začetku občutek, da združitve ne bo prinesla uspeha. Nakupa delnic ni mogoče predvidevati, ampak si ga je potrebno zaslužiti. Najuspešnejša pot so zgodnji uspehi združitve, ki jih ljudje lahko hitro prepoznajo.
5. Kultura. Podjetja prepogosto prezrejo ali nočejo priznati kulturnih razlik med podjetji, ki jih ni mogoče hitro odstraniti.

6. Komunikacija. V številnih podjetjih so zaposleni strokovnjaki za komunikacijo, ki naj bi olajšali prehod iz dveh podjetij v eno. Kar podjetjem manjka, je prava oblika komunikacije, v katero morajo biti dejavno vključeni tako zaposleni kot tudi stranke, kar zmanjša negotovost in razočaranje zaposlenih in pripomore k občutku zaposlenosti in odprtosti.
7. Obvladovanje tveganj. Problem podjetij je, da slabo obvladujejo različna tveganja, ki se pojavijo ob združitvah. Neobvladovanje teh tveganj je vzrok, da se lahko spremenijo v grožnje, ovire ali celo katastrofe.

2 DEJAVNOST LETALSKEGA PREVOZNIŠTVA

Pri dejavnosti letalskega prevoznništva je svet razdeljen na tri trge. Na ameriškega (severna in južna Amerika), na tako imenovanega EMEA (Europe, Middle East and Africa), kar pomeni Evropa, Bližnji vzhod ter Afrika; tretji del je Azija z Oceanijo. Večina prometa poteka znotraj teh trgov ter med severno Ameriko, Evropo in Azijo. Južna Amerika, Afrika in Bližnji vzhod skupaj predstavljajo le 10 % svetovnega letalskega prometa. Podjetja v tem sektorju razdelimo v velika, vodilna podjetja panoge, srednje velika podjetja ter podjetja, ki iščejo tržne niše. Glavni igralci – vodilna podjetja so osredotočena predvsem na medkontinentalne ter domače linije. Srednje velika podjetja so močna v domačih ter regijskih trgih, nekatera pa se ukvarjajo tudi z medcelinskimi prevozi. Iskalci tržnih niš so prisotni predvsem na regionalnih trgih, v manjšem številu pa tudi na domačih. Posledica vsega tega je, da je dejavnost letalskega prevoznništva še vedno relativno razdrobljena dejavnost (Czipura & Jolly, 2007, str. 57).

Od leta 2001 do danes se je industrija letalskega prevoznništva močno spremenila. Večina podjetij se sooča s hudimi finančnimi problemi. K situaciji, kakršni smo priča danes, je močno pripomogel teroristični napad v ZDA 11. septembra 2001. Posledica so bila odpuščanja delavcev ter zmanjševanje skupnih kapacitet. Vendar je letalsko prevoznništvo že pred navedenimi dogodki zašlo v krizo zaradi poslabšanja razmer v gospodarstvu. Te razmere so vplivale na manj poslovnih potovanj in s tem na manjše povpraševanje po storitvah letalskih prevoznikov. Prav v tistem času so začeli naraščati stroški dela ter goriva, kar je predstavljalo še problem več. V letu 2006 so stroški goriva prvič presegli stroške dela kot največji posamezni strošek. Med letoma 2001 in 2003 je bil delež stroškov goriva med 12 in 13 %, do danes pa so se ti stroški skoraj podvojili. Predvsem je to posledica dražje surove nafte na svetovnem trgu, kjer je leta 2003 sodček surove nafte stal 34,7 \$, leta 2006 pa kar 81,9 \$ in danes tudi čez 100 \$. Na te podražitve so se letalske družbe odzvale z izboljšanjem učinkovitosti porabe goriva ter doseganjem višje produktivnosti in učinkovitosti v dejavnostih, nepovezanih z gorivom. Tabela 3 prikazuje, da so v obdobju 2001–2006 v veliki meri izboljšali produktivnost dela, in sicer kar za 56 %. Kot rezultat se je delež stroškov dela znižal od 28,3 % v letu 2001 na 23,3 % v letu

2006. Doseganje dobička so oteževali še naraščajoče število nizkocenovnih letalskih prevoznikov, naraščajoči stroški za zagotavljanje varnosti ter spremembe v obnašanju izbiranja načina potovanja (Gittell, Cameron, Lim & Rivas , 2006, str. 315-321).

Tabela 3: Delež operativnih stroškov po regijah (v %)

	Severna Amerika		Evropa		Azija in Oceanija		Vse glavne letalske družbe	
	2001	2006	2001	2006	2001	2006	2001	2006
Delo	36,2	25,2	27,2	25,8	17,2	17,2	28,3	23,3
Gorivo	13,4	26,6	12,2	20,5	15,7	30,4	13,6	25,5
Najem letal	5,5	3,7	2,9	3,1	6,3	2,4	5,0	3,5
Amortizacija	6,0	4,9	7,1	6,7	7,4	7,3	6,7	6,0
Ostalo	38,9	39,6	50,6	43,9	53,4	42,7	46,4	41,7

Vir: IATA Economics, 2007.

Tabela 4 prikazuje, da dosegajo največje dobičke med posameznimi območji evropski letalski prevozniki. Ameriški so dokaj uspešni, saj so po letih izgub v letu 2007 dosegli dobiček, izreden razvoj dosejata Azija in Pacifik, predvsem zaradi naglega razvoja Kitajske in Indije, kar se kaže tudi v povečanem letalskem prevozu. Uspešno poslujejo tudi letalski prevozniki na Bližnjem vzhodu (Kranjec, 2007, str. 24).

Tabela 4: Gibanje neto dobička v svetovni industriji letalskih prevozov po območjih, v mrd USD

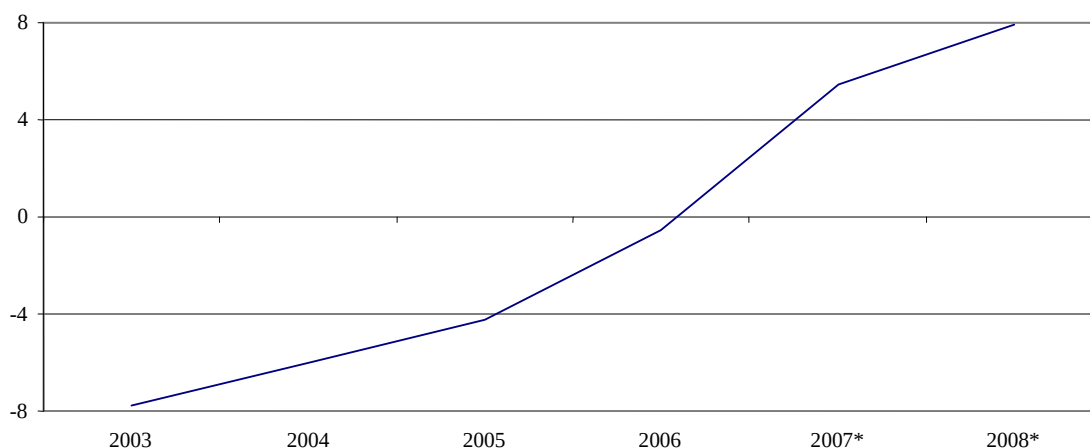
	2005	2006	2007*	2008*
Severna Amerika	-6,7	-2,7	2,7	2,5
Evropa	1,6	1,8	2,1	3,0
Azija-Pacifik	1,2	0,8	0,7	2,0
Bližnji vzhod	0,2	0,2	0,2	0,3
Južna Amerika	-0,1	-0,2	-0,1	0,1
Afrika	-0,4	-0,4	-0,1	0,0

* napoved

Vir: IATA Economics, 2007.

Slika 4 prikazuje gibanje neto dobička v svetovni industriji letalskih prevozov. Iz slike je razvidno, da se dobičkonosnost dejavnosti letalskih prevozov povečuje. Celotna dejavnost je prvič po mnogih letih ponovno prišla na zeleno vejo leta 2006, ko je začela dosegati dobiček. Ta naj bi se po napovedih združenja IATA (The International Air Transport Association), mednarodne organizacije letalskih prevoznikov, povečeval tudi v naslednjih letih.

Slika 4: Gibanje neto dobička v svetovni industriji letalskih prevozov, v mrd USD



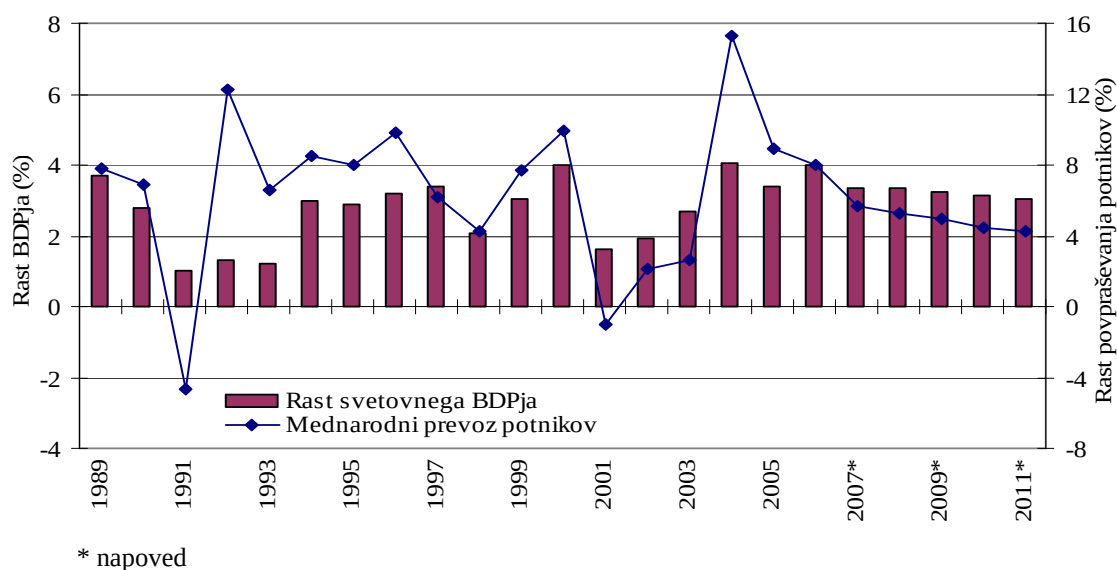
* napoved

Vir: IATA Economics, 2007.

Kljub krizi je dejavnost letalskega prevoznništva v zadnjih letih dosegla presenetljive stopnje rasti, obetavne so tudi napovedi za prihodnost. IATA v svojih napovedih predvideva naraščanje povpraševanja po letalskem prevozu potnikov ter tovora vsaj do leta 2011. S povečevanjem povpraševanja se bodo povečevali tudi prihodki letalskih prevoznikov. V primerjavi z letom 2006 se bo rast povpraševanja po mednarodnem potniškem prevozu rahlo upočasnila, medtem ko bo notranji potniški promet rasel nekaj hitreje. Za rast notranjega prometa bosta zaslužni predvsem Kitajska in Indija, ki sta zaradi gospodarske rasti v vzponu, kar se odraža tudi v razcvetu letalstva.

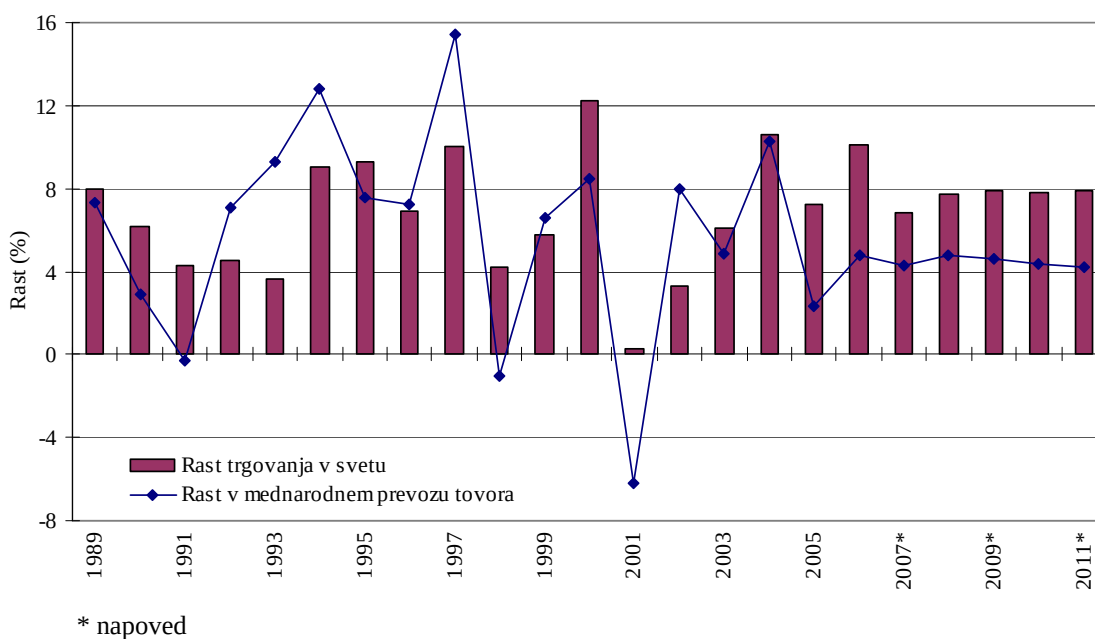
Po napovedih IATA-e bo mednarodni potniški promet med letoma 2007 in 2011 rasel s povprečno letno stopnjo rasti 5,1 %, kar je sicer manj kot v obdobju 2002–2006, ko je bila ta stopnja 7,4 % (Slika 5). Nižja rast povpraševanja bo posledica predvsem nižje gospodarske rasti, ki je napovedana za prihodnja leta, istočasno pa bo povpraševanje raslo zaradi sprostitve oziroma odprtja novih trgov in s tem odprtja novih ciljev potovanj ter storitev. Kot že omenjeno, bosta tu prevladovali Kitajska in Indija. Notranji potniški promet bo rasel s povprečno letno stopnjo rasti 5,3 % v obdobju 2007–2011, kar je višje kakor v obdobju 2002–2006, ko je bila rast 4,4 %.

Slika 5: Rast mednarodnega potniškega prometa ter svetovnega BDPja



Vir: IATA Economic Briefing Passenger and Freight Forecasts 2007 to 2011, 2007

Slika 6: Rast mednarodnega tovarnega prometa ter mednarodne trgovine



Vir: IATA Economic Briefing Passenger and Freight Forecasts 2007 to 2011, 2007

Napovedi IATA-e za tovarni promet so podobne napovedim v potniškem prometu, ki ga opravljajo letalski prevozniki. Povpraševanje po tovarnem prometu bo raslo s 4,8 % povprečno letno stopnjo v letih od 2007 do 2011. To je sicer manj kot v obdobju 2002–2006, ko je bila rast 6,2 %, vendar podobno rasti v letu 2006, ki je bila 5 %. Povpraševanje po letalskem prevozu tovora je odvisno od gospodarske rasti, globalizacije ter trgovanja, sooča pa se tudi z vedno ostrejšo konkurenco ostalih oblik, prevladuje prevoz z ladjami.

Najbolj aktivni trgi, ki povprašujejo po tovarnem prometu, so tisti, ki so povezani s hitro rastočimi ter globalno povezanimi gospodarstvi.

Tako za letalsko industrijo kot za dejavnost letalskega prevoznništva so spodbudne tudi številke naročenih novih letal. Po podatkih združenja IATA je bilo leto 2005 z 2057 novimi naročenimi letali rekordno, le malo pa zaostaja leto 2006 s 1834 letali, naročenimi pri Boeingu in Airbusu. Za tako visoko število naročenih letal so ključni štirje dejavniki.

1. Hiter razvoj velikega azijskega trga, v manjši meri tudi Bližnjega vzhoda.
2. Nadaljnje širjenje nizkocenovnih letalskih prevoznikov (28 % vseh naročil v letu 2006).
3. Izboljšanje razmer v letalskem prevozništvu in s tem izboljšano zaupanje za prihodnost.
4. Visoke cene goriva. Letalski prevozniki zamenjujejo stara letala z novimi, učinkovitejšimi letali.

Drugo zaporedno leto s tako velikimi naročili novih letal je vsekakor pozitiven znak za dejavnost, prinaša pa tudi zaupanje v prihodnost. Obenem so te številke tudi znanilec strukturnih sprememb, kot je nadaljnje širjenje nizkocenovnih letalskih prevoznikov na nove trge ter nove regije. Prav tako si izdelovalci in prevozniki prizadevajo izboljšati stroškovno učinkovitost in se s tem predstavljati kot ponudnik dobre kvalitete storitev.

Skupno število prepeljanih potnikov je naraslo za 4,1 % v letu 2006 ter doseglo številko 2,1 milijarde. Rast je dosegla svoj vrh v letih 2004 in 2005, vendar nadaljuje s povečevanjem prihodkov letalskih prevoznikov. Mednarodni letalski promet predstavlja s pomočjo globalizacije najhitreje rastoči segment. Izboljšali so se finančni rezultati. Kljub 21 milijardam dolarjev višjim stroškom goriva v letu 2006 je zaradi višjih prihodkov, izboljšane učinkovitosti in natančnega planiranja zmožnosti dobiček iz tekočega poslovanja narasel s 4,3 milijarde dolarjev v letu 2005 na 13 milijard v letu 2006. Boljši rezultati dobičkonosnosti pomagajo k večjemu zaupanju investorjev in tako k večjim vlaganjem v panogo. Zaradi pritiskov v preteklih letih so bila podjetja primorana v izboljšanje produktivnosti in učinkovitosti. Izboljšali so učinkovitost dela, letal ter goriva, kar je pripomoglo tudi k znatnem zmanjšanju stroškov, nepovezanih z gorivom. Problemi se pojavljajo s ponudbo delavcev, saj so podjetja prisiljena v drago stalno šolanje zaposlenih, saj v nasprotnem primeru tvegajo premajhno število ustreznih delavcev v prihodnosti. Industrija letalskih prevoznikov je odvisna od goriva. Zaradi podražitev v zadnjih letih si vsi prizadevajo izboljšanje učinkovitosti goriva. Med letoma 1997 in 2006 se je ta izboljšala za 20 %, prav tako se je za podoben odstotek znižal izpust CO₂. Za to so

zaslužna nova, učinkovitejša letala. Glede na dosednji trend naj bi se učinkovitost do leta 2020 izboljšala še za 25 %.

Konkurenca je močna, vendar je še dovolj prostora za nove, različne poslovne modele. Tako je globalna industrija letalskih prevoznikov priča novim in novim družbam v sektorju. Uporabniki to močno konkurenco seveda pozdravljajo, saj prinaša nove produkte.

V zadnjem času je panoga pridobila na ugledu, vendar nekaj tveganja vseeno ostaja. Kot že omenjeno, se je finančni učinek izboljšal, a dejavnost letalskega prevoznništva ostaja ranljiva za nadaljnje šoke. Letalski prevozniki ter njihovi partnerji bodo morali izločiti neučinkovite operacije, ki povzročajo dodatne stroške. Nadaljnji napredek proti popolni sprostitev delovanja in lastništva naj bi omogočil prevoznikom prosto poslovanje kjerkoli v globalnem svetu.

2.1 Naloge panoge za prihodnost

V združenju IATA so določili šest nalog, ciljev, ki se jim bodo v prihodnosti najbolj posvetili.

1. Varnost. V zadnjem desetletju se je število letalskih nesreč prepolovilo, leto 2006 je bilo najbolj varno do sedaj. Cilj za prihodnje leto je zmanjšati nesreče še za dodatnih 25 %.
2. Varovanje. Predvsem od 11. septembra 2001 naprej je varovanje izjemnega pomena. Od tedaj do danes so v varovanje vložili 5,6 milijarde dolarjev. Varnost se je s tem precej povečala, še vedno pa sistem ne deluje dovolj usklajeno, izboljšati se mora še sistem preverjanja prtljage. V izboljšanje sistema varovanja, ki naj bi bil obenem prijaznejši do potnikov, se bodo morale vključiti tudi oblasti v posameznih državah.
3. Poenostavitev poslovanja. Največji korak je bil narejen z elektronskimi vozovnicami, s katerimi danes potuje že 80 % potnikov. Za bližnjo prihodnost se napoveduje uvedba elektronskega spremljanja tovora ter vzpostavitev sistema samopostrežbe.
4. Zniževanje infrastrukturnih stroškov. Po načelu učinkovitosti morajo delati tudi ponudniki infrastrukture ter nadzorniki delovanja letališč, ki so, po mnenju IATA-e, zaenkrat premalo dejavni. Mnoga letališča ravna jo monopolno, ponudniki letalskih storitev pa so izpostavljeni hudemu konkurenčnemu boju. V ospredju so letališča v Bangkoku, Londonu ter Parizu, ki so odgovorna za 1,4 milijarde dolarjev od dveh milijard, za kolikor so se lani povišali letališki stroški.

5. Liberalizacija. Panoga letalskega prevoznništva je globalna, deluje pa še vedno po šestdeset let starih pravilih, ki temeljijo na bilateralnih sporazumih, ki močno omejujejo njen razvoj. Zato je bil z velikim odobravanjem pozdravljen sporazum med EU in ZDA, ki bo prevoznikom z obeh območij omogočil enakopraven nastop na obeh trgih. V združenju IATA pravijo, da mora biti letalskim prevoznikom omogočeno, da svoje storitve prodajajo povsod, kjer za njih obstaja povpraševanje, in se združujejo, če je to smiselno.
6. Skrb za okolje. Letalski prevozniki ustvarijo približno 2 % ogljikovih emisij na svetu, po nekaterih ocenah Združenih narodov pa naj bi ta številka do leta 2050 zrasla na 3 %, kar pa je nesprejemljivo. Želijo postati čista dejavnost, ki ne bo ustvarjala toplogrednih plinov, za kar bodo morali skupaj razvijati učinkovit sistem upravljanja okolja, v pomoč pa bodo morale biti vlade posameznih držav.

2.2 Združenja v panogi letalskega prevoznništva

Z začetkom slabšanja ter ukinjanja omejitev ter z odprtjem trgov so se glavna, večja podjetja začela približevati drug drugemu. Nastala so štiri velika združenja letalskih prevoznikov. Največji med njimi, Star Alliance, ima 23,6 % tržnega deleža, sledi mu SkyTeam z 20,7 %, na tretjem mestu je Oneworld s 13,5 % (Weber, 2005, str. 258, 259). Četrto združenje, Wings, ki so ga sestavljale ameriška Northwest Airlines in Continental Airlines ter evropska KLM Dutch Airlines in Alitalia, je leta 2004 propadlo.

Star Alliance je nastalo leta 1997 kot prvo združenje letalskih prevoznikov. Ustanovile so ga United Airlines, Scandinavian Air System (SAS), Lufthansa, Thai Airways International in Air Canada. Že pred ustanovitvijo združenja so imele ustanoviteljice sklenjene bilateralne pogodbe, ki so vključevale različne aktivnosti. Danes to združenje tvori 19 članic, ki dnevno ponudijo več kot 17000 letov na 897 različnih ciljev v 160 državah. Združenje ima še nekaj regionalnih članic, med katere spada tudi Adria Airways, ter nekaj kandidatov za članstvo (Star Alliance Members, 2008). S stalno širitvijo Star Alliance dokazuje, da je vodilno, hitro rastoče združenje letalskih prevoznikov.

Podobno kot Star Alliance je tudi SkyTeam plod podjetij z bilateralnimi sporazumi. SkyTeam je nastal leta 2000, ustanoviteljice so bile Aeromexico, Air France, Delta Air Lines in Korean Air. Čeprav se tudi SkyTeam stalno širi in pridobiva nove članice, je nov, svež zagon združenju dala združitev Air France in KLM leta 2004 (About Skyteam, 2008). Tej združitvi je sledila priključitev ameriških partnerjev KLMA, Northwest Airlines in Continental k SkyTeam. Z vsemi tremi je SkyTeam vsaj podvojil velikost združenja in se utrdil na drugem mestu med vsemi združenji. 11 članic dnevno naredi 16409 letov na 841 destinacij v 162 državah.

Tretje in najmanjše združenje se imenuje Oneworld. Ustanovljeno je bilo leta 1999, vključuje pa nekaj največjih letalskih prevoznikov. Ustanovili so ga American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Qantas in Canadian Airlines. Canadian Airlines je zapustila združenje, potem ko jo je prevzela Air Canada, članica Star Alliance. V nekaj letih so se združenju pridružili Finnair, Iberia, Lan Chile in Air Lingus, ki pa je leta 2006 združenje tudi zapustil, saj je postal nizkocenovni letalski prevoznik (Welcome to oneworld, 2008). 1. aprila 2007 so se kot zadnje pridružile še Japan Airlines, Malev in Royal Jordanian. Članice združenja ponujajo polete na več kot 690 ciljev v 140 državah, imajo približno 2400 letal, s katerimi naredijo več kot 9100 poletov dnevno. Z medsebojnim sodelovanjem si članice združenja prizadevajo ponuditi najboljše in karseda ugodne storitve za njihove stranke. Kot prvi so pri Oneworldu ponudili internetni nakup letalske vozovnice, ki je veljavna v vseh članicah združenja.

Osnovni razlog za nastanek združenj je bila geografska pokritost. Nekateri prevozniki pokrivajo Ameriki, nekateri območje EMEA, spet drugi Azijsko-Pacifiško regijo. S pomočjo združenja so letalski prevozniki okrepili in razširili področje svojega delovanja. Združena podjetja lahko tako ponudijo več letov ter več različnih linij. Pri skupnem nastopu na trgu je moralo vsako združenje uskladiti čase poletov svojih članov združenja. Prednost združenja je tudi pri nabavi goriva, pri rešitvah v informacijski tehnologiji ter ostalih dobrinah, ki jih potrebujejo, saj so kot združenje veliko močnejši v pogajanjih z dobavitelji. Stranke letalskih prevoznikov so najbolj občutile nastanek združenja, ko so njegovi člani začeli skupaj ponujati ostale storitve poleg leta, na primer čakalnice, različne ugodnosti, boljše povezave, enostavnejši nakup letalskih vozovnic itd. V prihodnosti je pričakovati še poglobljeno sodelovanje podjetij znotraj združenj, kar vključuje poenotenje informacijskih sistemov, gostinskih storitev ter verjetno tudi nakupe letal. Proces približevanja zmanjšuje samostojnost večine udeležencev, še posebno manjših.

2.3 Qantas

2.3.1 Zgodovina podjetja

Podjetje Qantas sta zasnovala poročnika Wilmot Hudson Fysh in Paul McGinness, ko sta se vračala z bojišča po prvi svetovni vojni. Leta 1919 sta dobila nalogo, najti primerna mesta za pristajanje za veliko Britansko-Avstralsko letalsko tekmovanje. Po končani nalogi, ki sta jo opravila z avtomobilom, sta bila prepričana, da je potovanje po zraku najboljša alternativa vožnji po redko poseljeni deželi. Tako sta nameravala povezati mesti Brisbane in Darwin, prestolnici Queenslanda in Northern Territoryja. Hudson Fysh, Paul McGinness ter živinorejec Fergus McMaster so registrirali podjetje Qantas v Brisbaneu 16. novembra 1920. Ime Qantas je sestavljeno iz začetnic sledečih besed: **Q**ueensland **a**nd **N**orthern **T**erritory **A**erial **S**ervice Limited. Prvo pomembno srečanje (Board meeting) je bilo 10. februarja 1921 v Winstonu. Kasneje tistega leta so preselili sedež podjetja v Longreach, leta 1930 v Brisbane in 1938 v Sydney. Paul McGinness je kasneje zapustil

podjetje in se podal novim ciljem naproti, Hudson Fysh pa je ostal pri Qantasu kar 46 let. Na začetku je podjetje nudilo taxi prevoze ter lete iz užitka. Redne linije prevoza pošte ter potnikov so se začele 2. novembra 1922 med mestoma Charleville in Cloncurry, znotraj Queenslanda. Za 923 km, kolikor sta bili oddaljeni mesti, so potrebovali dva dni z nočnim postankom (Qantas History, 2008).

Qantas je igral ključno vlogo v razvoju avstralskega ter mednarodnega letalstva. Leta 1928 so začeli z izvajanjem tako imenovanega letečega zdravnika, ki je pomagal ljudem v oddaljenih krajih. 1931 je nastala prva povezava z Imperial Airways, ko je bila dostava pošte v Darwin del poizkusa avstralsko-britanske povezave. V letu 1934 je nastala družba Qantas Empire Airways Limited, ki sta jo tvorila Qantas te Imperial Airways. Ta družba je začela z redno linijo Avstralija–Velika Britanija decembra 1934, na začetku le za pošto. Qantasova letala so prvič letela v čezmorske države leta 1935. Prva linija je bila Brisbane–Singapur. Hidroplani so leta 1938 prinesli več razkošja ter udobja v povezavo Avstralija–Velika Britanija.

Med drugo svetovno vojno je Qantas ohranil pomembne letalske povezave, s katerimi so oskrbovali Novo Gvinejo, vzpostavili so tudi redne polete čez Indijski ocean s hidroplani Catalina, ki so leteli v radijskem molku. Do konca vojne so Qantasovi inženirji popravili 298 zavezniških letal, več kot 2800 motorjev ter več kot 24300 letalskih inštrumenov in si s tem pridobili ugled. Po vojni je podjetje hitro raslo. Leta 1947 je avstralska vlada kupila vse Qantasove delnice. Konec istega leta so prvič samostojno izvedli potovanje Sydney–London, ki je trajalo od 1. do 5. decembra 1947. Leta 1949 so začeli leteti v Hong Kong, naslednje leto na Japonsko in leta 1952 v Južnoafriško republiko. Maja 1954 je Qantas vzpostavil redno povezavo med San Franciscom ter Vancouvrom. 1956 je Melbourne gostil olimpijske igre in Qantasovo letalo je prepeljalo olimpijsko baklo iz Aten v Darwin, Qantasova letala pa so pripeljala na olimpijske igre rekordno število potnikov. 14. januarja 1958 so prvič ponudili potovanje okoli sveta. Qantas je v dobo reaktivnih letal, ki so prinesla izjemen razvoj v šestdesetih letih, vstopil z nakupom Boeinga 707 leta 1959. 1967 se je družba preimenovala v Qantas Airways Limited. Sledila so naročila Boeinga 747, ki so ga začeli uporabljati septembra 1971. Avgusta 1989 so z Boeingom 747, prilagojenim na dolge razdalje, postavili svetovni dolžinski rekord, leteli so neprekinjeno iz Londona v Sydney (Qantas History, 2008).

Družba Trans-Australia Airlines (TAA) je začela z notranjimi leti med Melbournom in Sydneyem leta 1946. 1949 je prevzela Qantasove domače storitve, med drugim tudi storitev letečega zdravnika, pri Qantasu pa so se osredotočili na mednarodne lete. TAA se je leta 1986 preimenovala v Australian Airlines, 1992 pa jo je prevzel Qantas. Avstralska domača letalska industrija je doživela deregulacijo oktobra 1990. Aprila naslednjega leta je avstralska vlada naznanila prodajo 49 % Qantasa ter 100 % Australian Airlines. Februarja 1992 je vlada obnovila letalsko politiko, vključujoč ukinitve umetno postavljenih pregrad med avstralskimi mednarodnimi in domačimi letalskimi storitvami. To je odprlo možnost

Qantasu, da zopet ponudi storitve na domačem trgu po 40 letni odsotnosti ter da odkupi Australian Airlines. Junija istega leta je vlada sprejela Qantasovo ponudbo za odkup Australian Airlines ter popolnoma privatizirala Qantas Group. Septembra je bil prevzem izpeljan. Podjetji pa sta začeli poslovati skupaj oktobra naslednje leto pod imenom Qantas. Privatizacija Qantasa se je začela s ponudbo na trgu (trade sale), decembra 1992 je bil kot najugodnejši ponudnik izbran British Airways, ki je tako kupil 25 % podjetja. Privatizacija je bila končana 31. junija 1995 in Qantasove delnice so bile uvrščene na avstralsko borzo. British Airways je svoj delež, takrat 18,25 %, prodal septembra 2004 (Qantas History, 2008).

Zlom novozelandske družbe Ansett septembra 2001 je pomenil za Qantas velik izziv. Da bi poskrbeli za potnike Ansetta, so pri Qantasu povečali število letov ter dodali mnogo novih ciljev. Ti naporji so bili ključnega pomena pri minimiziranju vpliva zloma Ansetta na avstralsko gospodarstvo, turizem in življenje. Novembra 2001 je Qantas kupil Impulse Airlines ter njihova letala priključil svoji floti. Impulse Airlines je deloval kot podružnica QantasLinka do leta 2004, ko so kupili družbo Jetstar, ki je bila nizkocenovni letalski prevoznik. Junija tistega leta je Jetstar postal prva avstralska letalska družba, ki je letela tudi na drugo mestno letališče – Melbourne Avalon. Jetstar danes ponudi okoli 1000 storitev na teden na 18 različnih ciljev v Avstraliji.

2.3.2 The Qantas Group: Qantas, QantasLink, Jetstar

Qantas, ustanovljen leta 1920, je drugi najstarejši letalski prevoznik na svetu. Je največji avstralski domači ter mednarodni letalski prevoznik in je eden vodilnih svetovnih prevoznikov na dolge razdalje, začetnik letalskih povezav Avstralije s Severno Ameriko in Evropo. The Qantas Group zaposluje približno 31000 ljudi v različnih državah, ki skrbijo za 143 različnih destinacij (57 v Avstraliji ter 86 po svetu) v 36 državah. Glavna dejavnost podjetja je prevoz potnikov, poleg tega pa opravljajo tudi številne druge, z letalskim prevozništvom povezane storitve, kot so gostinstvo, prevoz tovora, servis in podobno.

Letalski del podjetja je v Qantas Groupu razdeljen v dve večji skupini – Qantas, ki vsebuje Qantas ter QantasLink, in Jetstar, ki vsebuje Jetstar ter Jetstar Asia. Qantas, član združenja **oneworld**, je visoko kvalitetni letalski prevoznik, ki s svojimi mnogimi storitvami zadovolji vsakega kupca tako v mednarodnih kot domačih poletih. Na domačih poletih nudijo potovanje v dveh razredih, potniki na letalu dobijo obrok in imajo možnost avdio-video razvedrila. Pri mednarodnih letih je podobno, le da je izbira večja. Vzpostavljen je obsežen sistem ugodnosti zvestih kupcev, ki jih je že okoli 5 milijonov. QantasLink, Qantasova podružnica, opravi približno 2000 letov na teden na 50 različnih ciljev v Avstraliji, torej dopolnjuje Qantasovo domačo mrežo letov. Zaposluje okoli 1000 ljudi širom Avstralije. Jetstar, ki je začel delovati maja 2004, je nizkocenovni letalski prevoznik, na začetku orientiran na domači, avstralski trg. Od novembra 2006 ponujajo tudi

mednarodne polete. Na teden ponudijo več kot 1100 poletov. Qantas je lastnik 44,5 % Orangestarja, ki je lastnik Jetstar Asia s sedežem v Singapurju.

Vsa tri podjetja skupaj znotraj Avstralije ponudijo več kot 5000 poletov na teden, na 57 različnih ciljev. Qantas pravtako ponudi več kot 250 poletov na teden med Avstralijo in Novo Zelandijo ter več kot 750 mednarodnih poletov na teden, na 86 mednarodnih destinacij v 36 državah (Fact File, 2008).

Tabela 5: Prepeljani potniki na leto (v 1000)

Prepeljani potniki	konec leta 30. junij 2007	konec leta 30. junij 2006	Indeks 2007/2006
Qantas	24950	24121	1,034
QantasLink	3858	3316	1,163
Jetstar	7641	5799	1,317
Skupaj	36449	33236	1,097

Vir: Fact File, 2008

Družbena odgovornost je v Qantasu zelo pomembna. Od leta 1988 izobražujejo ter zaposlujejo aborigine, avstralske domorodce, prav tako si prizadevajo za večje zaposlovanje teh ljudi širom Avstralije. Pomagajo jim tudi s kupovanjem njihovih izdelkov, s sponzoriranjem njihovih razstav, prireditev in podeljevanjem štipendij. Poleg aboriginov sponzorirajo ter pomagajo tudi ostalim ljudem, športnim in kulturnim prireditvam v Avstraliji ter tudi drugod po svetu. Tako so na primer oktobra 2002 med terorističnim napadom na Baliju hitro organizirali 9 dodatnih letov, s katerimi so v Avstralijo prepeljali 4500 ljudi, na Bali pa so peljali nujno zdravniško pomoč. Pomagali so tudi v času krize po cunamiju v JV Aziji ter na mnogih drugih pomoči potrebnih krajih. Posebno skrb namenjajo vse pomembnejšemu vprašanju varovanja okolja. Obvezali so se, da bodo zmanjšali onesnaževanje okolja v skladu z zakoni in predpisi, kar jim glede na dobre rezultate odlično uspeva, saj so v zadnjih letih znatno zmanjšali izpuste CO₂, so eno najbolj naprednih podjetij v recikliranju odpadkov, gradijo tudi ekološko prijaznejše zgradbe.

Qantas Group je v poslovnem letu, ki se je končalo 30. junija 2007, prepeljal 36449 potnikov, kar je 7 % več kot leto prej. Zanimivo je, da je manj potnikov glede na prejšnje leto prepeljal le Qantas International, medtem ko so ostali prevozniki število prepeljanih potnikov povečali. V letnem poročilu so objavili 1032 milijona dolarjev dobička pred obdavčitvijo, kar je 53,8 % več kot prejšnje leto. Čisti dobiček po obračunu davka je bil rekordnih 720 milijonov dolarjev. Skupni stroški so se povečali za 1102,6 milijonov dolarjev, skoraj polovico tega povečanja stroškov je povzročilo dražje gorivo (Corporate Governance Structure, 2008).

2.3.3 Neletalski del podjetja

Quantas ima tudi pomemben neletalski del podjetja, ki poveča dodano vrednost letalskemu delu (Fact File, 2008). Sestavljajo ga:

- Letališča: Qantas Group trenutno leti na 57 avstralskih ter 30 mednarodnih letališč. Tako na domačih kot na tujih letališčih skrbijo za vse potrebne storitve, kot so check-in, upravljanje s prtljago, zagotovitev čakalnic in podobno. V težnji k stalnemu izpopolnjevanju stalno investirajo v že obstoječe ter nove storitve in produkte, kot so nakup vozovnic preko interneta, enostavnejši in hitrejši check-in, udobnejše čakalnice, nove ugodnosti za zveste stranke in podobno.
- Gostinstvo: Qantas Flight Catering Limited (QFCL), Caterair in Snap Fresh so hčerinska podjetja Qantas Groupa, skrbijo za visoko kakovostne obroke na poletih. V letu 2006/07 so pripravili več kot 42 milijonov obrokov za Qantas ter 33 drugih družb. Skupaj zaposlujejo okoli 3800 ljudi, s čimer so največje avstralsko letalsko gostinsko podjetje/dejavnost.
- Tovor: Qantas prevaža tovor od začetka obstoja podjetja, mednarodno pošto pa od leta 1935, ko je bil prvi let med Darwinom in Singapurjem. Tovorni del podjetja ustvari za A\$ 8000 milijonov prihodkov. Ponudba transporta tovora je enaka vsem destinacijam Qantas in Jetstarja, saj se tovor prevaža tako s tovornimi letali kot v spodnjem delu potniških letal. V tovornem oddelku uporabljajo informacijski sistem, s pomočjo katerega lahko stranke sledijo svojemu tovoru. Kot že omenjeno, je Qantas član združenja **oneworld**, kar omogoča dostavljanje tovora tudi na destinacije, ki jih pri Qantasu ne pokrivajo. Z domačim prevozom tovora se ukvarja Australian Air Express, skupno podjetje Qantas ter avstralske pošte.
- Servis: s približno 6000 zaposlenimi je Qantasova vzdrževalno-servisna služba ena največjih v azijsko-pacifiški regiji. Ta oddelek si je ustvaril visok mednarodni ugled za operativno odličnost ter varnost. Preskrbujejo obsežno verigo servisa, vzdrževanja, nabave, izobraževanja in podpornih storitev za letala, motorje ter ostale sestavne dele. Qantasov servis skrbi tudi za vzdrževanja ter popravila letal avstralskih letalskih sil, vključujoč floto letal avstralske vlade. Njihov cilj je uspešno nadaljevanje poslovanja v hitro spreminjajoči se panogi z zagotavljanjem varnih, visoko kakovostnih ter ustrežljivih storitev za njihove stranke po konkurenčnih cenah in hitrosti. V želji po zadovoljitvi potreb Qantas Groupa ter tudi drugih strank v azijsko-pacifiški regiji se to podjetje stalno spreminja, utrjuje ter postaja globalno.

- Qantasove počitnice: Qantas Holidays je del korporacije, ki se ukvarja s pripravo domačih ter mednarodnih počitniških aranžmajev. Te vključujejo let, nastanitev ter povezave med Qantasovimi in ostalimi letalskimi linijami. Njihova ponudba je predstavljena v več kot 150 poslovalnicah po vsem svetu. Ponujajo kakovostne, cenovno konkurenčne počitnice, za katere se na leto odloči približno 1,7 milijona ljudi. Na njihovi spletni strani ponujajo rezervacije ter plačila hotelov, avtomobilov, izletov in zavarovanj.

2.3.4 Flota

Letalska flota Qantas Groupa je na dan 30. junija 2007 obsegala 213 letal (Fact File, 2008).

Tabela 6: Letalska flota Qantasa in QantasLinka

Boeing 747-400ER	6	Boeing 747-400	24	Boeing 747-300	4
Boeing 767-300ER	29	Boeing 737-800	33	Boeing 737-400	21
Boeing 737-300	6	Airbus A330-300	10	Boeing 717-200	14
Bombardier Dash 8	31	Bombardier Q400	7		

Tabela 7: Letalska flota Jetstarja

Airbus A320-200	24	Airbus A330-200	4
-----------------	----	-----------------	---

Tabela 8: Naročena letala Qantas Groupa

Airbus A380	20	Airbus A330-200	8	Airbus A320	9
Boeing 787-8 in -9	65	Boeing 737-800	5	Bombardier Q400	2

Qantas je že dolgo časa eno vodilnih podjetij kar, zadeva vprašanje varnosti. To jim omogoča stalno izobraževanje zaposlenih, uvajanje najnovejših tehnologij za zagotavljanje varnosti ter tesno sodelovanje z državnimi oblastmi. Od septembra 2001 do danes so investirali čez 1 milijardo dolarjev v varnostne namene, kar vključuje novejša naprave za preverjanje prtljage, naprave za odkrivanje eksplozivnih sredstev, varnostne kamere na letališčih, predvsem na delih, kjer so Qantasovi prostori, imajo najnovejša naprave za preverjanje varnosti tovora, prav tako so povečali število varnostnikov ter uporabo psov za pomoč pri odkrivanju nevarnih snovi.

2.4 Airline Partners Australia

Konzorcij Airline Partners Australia (v nadaljevanju APA) je bil ustanovljen z namenom prevzema Qantas Groupa. Glavne članice, ustanoviteljice so bile:

- Allco Finance Group,
- Allco Equity Partners,
- Texas Pacific Group,
- ONEX,
- Macquarie Bank.

Tabela 9: Lastništvo konzorcija APA (v %)

Investitor	Delež glasovalnih pravic	Ekonomski delež
Allco Equity Partners	35	27
Allco Finance Group	11	8
Macquarie Bank	<15	<15
Texas Pacific Group	<15	25
Onex Partners	9	12,50
Drugi tuji investitorji	<15	11,50
Qantasov management	/	1

Vir: Annexure 1. Overview of Consortium Members, 2008.

2.4.1 Allco Finance Group

Je globalno podjetje, uvrščeno na avstralsko borzo. Poslovati so začeli leta 1979 v Avstraliji kot zasebno finančno podjetje. Začeli so z upravljanjem premoženja svojih strank. Do danes so si pridobili izjemne izkušnje v upravljanju s premoženjem ter z zapletenimi finančnimi transakcijami. Do danes so upravljali z več kot 60 milijardami avstralskih dolarjev, ki so jim bili zaupani od strank v letalskem, železniškem, pomorskem ter lastninskem sektorju. Razvoj podjetja je bil izjemno hiter in tako je danes raznovrstno finančno podjetje, ki ponuja široko globalno mrežo različnih operacij. Skozi svojo zgodovino so se naučili, da s spremembami prihajajo priložnosti in s pomočjo tega spoznanja jim je uspela umestitev na čelo trga urejanja financ. Z dostopom do kapitala, ki je omogočil nastanek novih transakcij, je bila Allcova rast izjemno hitra. Sedež podjetja je v Sydneyu, vendar so zaradi hitre rasti ustanovili podružnice v Evropi, Aziji ter Severni Ameriki (About Allco [Allco Finance Group], 2008).

2.4.2 Allco Equity Partners (AEP)

AEP je avstralsko investicijsko podjetje, ki ponuja svojim delničarjem možnost investiranja v zasebne ter javne kapitalske priložnosti. Kot javni posrednik ima AEP več prednosti pred običajnim zasebnim posrednikom, med drugim lahko uporabi svoj kapital, delnice kot vložek v prevzem nekega podjetja, kot provizijo za omogočanje likvidnosti svojim investitorjem, kot prilagoditev investicijske strategije in podobno. Podjetje vodi Allco Equity Partners Management Pty Limited, ki deluje kot pooblaščenec AEP Management Trusta. Razmerje med AEP in managerjem je bilo postavljeno tako, da zagotavlja vzajemno prilagajanje interesov (About Allco [Allco Equity Partners Limited], 2008).

2.4.3 Texas Pacific Group (TPG)

TPG je vodilno investicijsko podjetje zasebnega kapitala z več kot 30 milijardami dolarjev lastniškega kapitala, s katerim upravlja management. Upravljaajo z različnimi skladi, vključno z zasebnim kapitalom, s tveganim kapitalom ter posojili. Portfelj podjetij, s katerimi razpolaga TPG, ima več kot 79 milijard dolarjev prihodkov, posluje v več kot 120 državah in zaposluje okoli 340000 ljudi. V azijsko-pacifiški regiji je TPG prisoten od leta 1994 kot TPG Newbridge. V začetku tistega leta so prevzeli prvo avstralsko podjetje, Myer, za 1,4 milijarde dolarjev. Največ izkušenj imajo v letalskem sektorju ter njemu sorodnim sektorjem, kjer so izvedli že številne uspešne transakcije (About TPG, 2008).

2.4.4 Onex Partners

Korporacija Onex je bila ustanovljena leta 1984 v Kanadi. Njihova glavna dejavnost je prevzemanje zanimivih podjetij, ki jih nato, v večini primerov, z obstoječim managementom, z različnimi strategijami pripeljejo do najvišje možne stopnje razvitosti ter poslovanja. Leta 2007 so imeli okoli 33 milijard ameriških dolarjev prihodkov ter 237000 zaposlenih širom sveta. Poslujejo preko lastnih podružnic v različnih industrijah, med drugimi v električni industriji, zdravstvu, finančnih storitvah, gledaliških prireditvah, produktih za osebno nego itd. Ključne Onexove investicije v letalsko industrijo vključujejo Spirit Aerosystems, ki je največji svetovni dobavitelj rezervnih delov, ter Sky Chef, največji svetovni gostinski oskrbovalec letalskih družb (Annexure 1. Overview of Consortium Members, 2008).

2.4.5 Macquarie Bank

Macquarie Bank je raznovrsten ponudnik finančnih ter investicijskih bančnih storitev, z glavnim sedežem v Sydneyu. Imajo nekaj izkušenj iz letalskega sektorja, kot so ponujanje leasing storitev za nakup letal ter letalskih motorjev in lastništvo ter upravljanje s šestimi letališči in lastniki letal. Macquarie Bank je uvrščena na avstralsko borzo, kjer je uvrščena

med 20 najboljših podjetij, s tržno kapitalizacijo približno 18 milijarda avstralskih dolarjev. Vse od leta 1992 posluje podjetje z dobičkom, zaposluje več kot 11000 ljudi v 25 državah (Annexure 1. Overview of Consortium Members, 2008).

3 POSKUS PREVZEMA

3.1 Motivi za prevzem

Qantas je že vse od začetka poslovanja, pa vse do danes, vsem težavam, ki so se pojavile v zgodovini navkljub, eno najboljših, najbolj zdravih podjetij v ponogi letalskega prevoznništva, zato ne čudi, da je prišlo do poskusa prevzema. Kot tudi ostale letalske družbe je Qantas prizadel dvig cen nafte, zaradi česar se je dobiček podjetja v letu 2006 zmanjšal za 30 odstotkov. Vendar analitiki menijo, da je dober denarni tok podjetja ohranil podjetje močno, da je podjetje prebrodilo to krizo brez velikih težav.

Navkljub močni konkurenci, predvsem s strani podjetja Virgin Blue, obvladuje Qantas 60 odstotkov avstralskega trga in je glavni prevoznik v Aziji. Pod okrilje Qantas Groupa spada tudi čedalje uspešnejši Jetstar, nizkocenovni letalski prevoznik, katerega poslovanje želijo razširiti na azijsko-pacifiško regijo. Tako zaradi bližine kot zaradi poznavanja ima Qantas odlične možnosti širjenja na hitro rastoč azijski trg, predvsem na kitajski ter indijski, ki sta med najhitreje razvijajočimi se državami na svetu. Geoff Dixon, Qantasov CEO, je bil izjemno pohvaljen za petletni program, po katerem naj bi do leta 2008 prihranili 2,3 milijarde avstralskih dolarjev. Prav tako so poželi slavo, ko so se zavarovali proti izgubi s 100-odstotnimi rezervami goriva, preden so cene skokovito narasle. To jim je omogočilo, da so ostali dobičkonosni, kar je v sektorju letalskih prevoznikov prava redkost. Vsem tem aktivnostim navkljub nadaljujejo s povečevanjem svoje flote. Čeprav je bilo znano, da prihaja do zamud pri dobavi, so v Qantasu vseeno naročili 20 Airbusov A380, s katerimi nameravajo okrepiti prekooceanske lete v Evropo in v Združene države Amerike. Poleg teh novih letal napovedujejo nakup še 45 Boeingov 787 (Murphy, Myer, 2006, str. 2). Vse to priča o njihovem dobrem poslovanju, o njihovi konkurenčnosti na trgu in s tem so seveda zanimivi za prevzem.

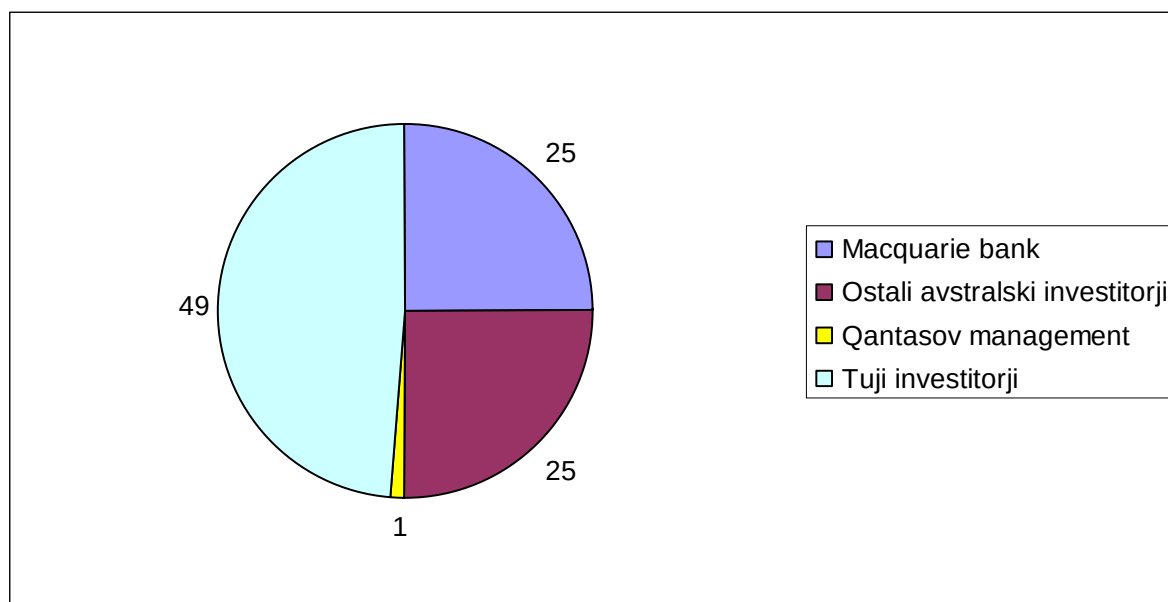
3.2 Objava prevzema

Navkljub predvidevanjem ter opažanjem 6. novembra 2006 o morebitnem prevzemu avstralskega ponosa, podjetja Qantas, ki Avstralcem pomeni skoraj toliko kot njihova zastava, je večino Avstralije ter svetovne letalske industrije presenetila novica o prevzemni ponudbi dne 22. novembra 2006. Kot so poročali mediji, naj bi prevzem vodila avstralska banka Macquarie Bank ter ameriško podjetje v privatni lasti Texas Pacific Group, opisana v prejšnji točki. Po besedah analitikov naj bi bil prevzem v tistem trenutku vreden skoraj 11 milijard avstralskih dolarjev, kar je približno 8,5 milijarde ameriških dolarjev. Po objavi

informacije o prevzemu je Qantasova delnica v istem dnevu pridobila 20 % vrednosti, kar je pomenilo vrednost 5,25 avstralskih dolarjev, to pa je bila najvišja cena Qantasove delnice v zadnjih sedmih letih, vendar je še istega dne vrednost padla na okoli 5 avstralskih dolarjev. Po zaprtju borze tistega dne (22. novembra 2006) so pri podjetju Macquarie sporočili javnosti, da so opravili prve razgovore s Qantasovim managementom o možnostih prevzema, vendar nobeno od omenjenih podjetij ni želelo posredovati bolj natančnih informacij o opravljenem pogovoru, prav tako pa se niso oglasili pri Texas Pacific Groupu. Prve špekulacije po objavi novice o prevzemu so bile, da naj bi konzorcij pripravljaj ponudbo, po kateri bi ponudil od 5,20 do 5,50 avstralskih dolarjev za delnico. Ob taki ceni bi bila vrednost Qantasa med 10,3 in 10,9 milijardami avstralskih dolarjev. S tako visoko vsoto bi bil prevzem eden največjih v avstralski zgodovini (Perret, 2006).

Pri prevzemu Qantasa mora prevzemnik upoštevati pravne ter politične okvire, ki so bili predstavljeni ob privatizaciji podjetja leta 1995, po katerih lastništvo enega tujega podjetja ne sme presegati 25 % delnic podjetja, prav tako pa ne sme biti v tujem lastništvu skupno več kot 49 % delnic podjetja. Po napovedi prevzema je namestnik predsednika avstralske vlade, Mark Vaile, sporočil, da vlada ne namerava spremeniti pogojev prevzema ter da se ne bo vmešavala v prevzem. Slika 7 prikazuje udeležbo akterjev pri investiranju prevzema, pri čemer so prevzemniki morali upoštevati pravna in politična pravila. Tako je iz grafa razvidno, da v avstralski lasti ostane 51 % podjetja, ostalih 49 % pa naj bi bilo po prevzemu v tuji lasti.

Slika 7: Delež vloška v prevzem različnih investorjev glede na pravila (v %)



Vir: B. Perret, Kangaroo Hunting, 2006

3.3 Mnenje vodilnih o prevzemu

Potem ko je Qantasov management 13. 12. 2006 ponudbo konzorcija APA za prevzem označil kot nesprejemljivo, je Qantasova delnica v istem dnevu padla za 14 centov, kar je pomenilo ceno 5,09 avstralskih dolarjev za delnico. Že naslednji dan, 14. 12. 2006, je po dolgotrajnih pogovorih ter pogajanjih management soglasno sprejel prevzem in delničarjem priporočil prodajo delnic. Po pogajanjih je konzorcij zvišal ponujeno vrednost za delnico od 5,50 na 5,60 avstralskih dolarjev, kar je na nek način pomenilo tudi pritisk na management, saj Qantasova delnica še nikoli v zgodovini ni dosegla tako visoke vrednosti.

Poleg dviga ponujene cene za delnico so pri APA spremenili tudi udeležbo pri nakupu podjetja. Pred spremembo bi imel Allco Finance Group 11 odstotni, njihova podružnica, Allco Equity Partners, pa 34 odstotni delež glasovalnih pravic. Po spremembi naj bi AFC-jev delež padel na 5 ali manj odstotkov, AEP-jev pa na 30 odstotkov. Macquarie Bank-ov prevzemni delež glasovalnih pravic bi bil manjši od 15 odstotkov, delež ameriških podjetij, vključujoč Texas Pacific Group in Onex, pa ne bi presegel 40 odstotkov, pri čemer noben tuj investitor ne bi presegel 15 odstotkov. Management naj bi imel enoodstotni delež. Dvig cene delnice bi torej pomenil vstop novih družb, kar bi zmanjšalo delež Allco Groupa, največjega investitorja prevzema. Skupna vrednost prevzema po ceni 5,60 avstralskih dolarjev za delnico bi dosegla 11,1 milijarde avstralskih dolarjev. Od 75 do 80 odstotkov prevzema naj bi bilo dolžniško financiranje, ostalih 20 do 25 odstotkov pa naj bi bilo kapitalsko financirano. Večji del, kar 5 milijard avstralskih dolarjev kredita, so zavarovali s Qantasovo letalsko floto, ki šteje 215 letal.

Pri APA so, po besedah direktorja Boba Mansfielda, podpirali Qantasov management v vseh pogledih, tako pri krčenju stroškov kot pri nakupih novih letal in ostalih dejavnostih, ki zagotavljajo konkurenčnost podjetja tudi v prihodnje. Mansfield je poudaril, da se pojavljajo kot dolgoročni vlagatelji oziroma prevzemniki, ki niso muha enodnevnica. S svojimi izkušnjami so želeli pomagati managementu Qantasa, s čimer bi naredili podjetje še uspešnejše. Ostale prednosti ponudbe prevzema po besedah Mansfielda so bile (Qantas Board recommends Airline Partners Australia cash offer, 2006):

- obveza, da bodo poizkušali obdržati Qantas med vodilnimi svetovnimi letalskimi prevozniki,
- podpora managementu ter njihovim načrtom za prihodnost, kar vključuje nakup več kot 70 novih letal, rezultat naj bi bil 40 odstotno povečanje kapacitet,
- podpora managementu pri načrtih, postavljenih za razvoj Qantas in Jetstarja,
- razširitev dopolnilnih storitev, zlasti mednarodno,

- družba ostane v večinski avstralski lasti,
- več kot dve tretjini uprave v APA bo Avstralcev,
- vse bo potekalo v skladu z zakoni in predpisi.

Mansfield je označil ponudbo kot zelo ugodno za delničarje, saj bi bila v celoti izvedena v gotovini, obenem pa maksimira vrednost za delničarje. Po ponudbi vmesnih dividend, ki bi bile sicer izplačane aprila 2007, ne bi bilo. Pri APA smatrajo njihovo ponudbo kot popolnoma pravično, kar utemeljujejo s (Qantas Board recommends Airline Partners Australia cash offer, 2006):

- 33-odstotno premijo na ceno Qantasove delnice dne 6. novembra 2006, dan po prvi špekulaciji o prevzemu (cena je bila 4,20 avstralskih dolarjev),
- 61-odstotno premijo na tehtano povprečje cene Qantasove delnice za obdobje šestih mesecev pred 6. novembrom 2006,
- 37-odstotno premijo na splošno soglasje borznih posrednikov o ceni 4,09 avstralskih dolarjev za delnico,
- višjo ceno delnice, kot je kdajkoli bila na avstralski borzi.

Kot že omenjeno, se je končna cena za delnico ustavila pri 5,60 avstralskih dolarjev, saj drugega morebitnega ponudnika, ki bi lahko zvišal ceno, ni bilo.

Da bi ponudba za prevzem uspela ter obveljala, bi morali biti izpolnjeni naslednji pogoji, ki so jih postavili pri APA:

- odobriti jo je moralo vsaj 90 odstotkov Qantasovih delničarjev,
- do konca izteka ponudbe ni smelo priti do sodne prepovedi izvrševanja prevzema po pogodbi,
- ni smelo priti do nobenih škodljivih sprememb v premoženju podjetja, ki bi lahko zmanjšale vrednost Qantasa,
- brez sprememb v strukturi delnic.

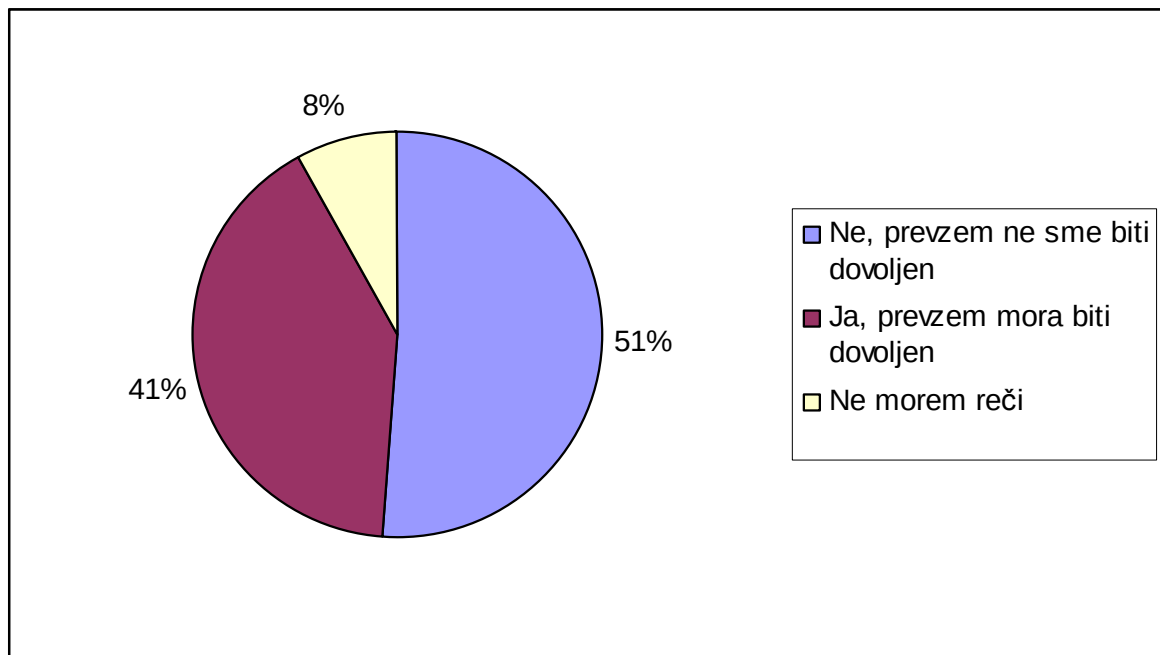
Prevzem so morali odobriti tudi avstralski urad za varstvo potrošnikov ter avstralska komisija za konkurenco in potrošnike. Predsednik komisije, Grant Samuel, je rekel, da bo posebna pozornost namenjena povezavi med deležema Macquarie Bank v konzorciju ter 49-odstotnim deležem, ki ga ima v Sydneyskem letališču. Komisija naj bi ocenila, ali lahko ta povezava kakorkoli vpliva na potrošnike, dobavitelje ter ostale konkurente v tej panogi. Če bi bilo vse to sprejeto ter če bi delničarji prodali delnice, bi bile Qantasove delnice umaknjene iz borze po enajstih letih.

3.4 Mnenje Avstralcev

V začetku januarja 2007 je bila opravljena raziskava, v kateri so ugotavljali, ali se Avstralci strinjajo s prevzemom Qantas. V raziskavi je sodelovalo 644 naključno izbranih moških in žensk, starih več kot 14 let.

Slika 8 prikazuje, da je 51 odstotkov vprašanih Avstralcev nasprotovalo prevzemu, 41 odstotkov pa jih je bilo za prevzem. V Roy Morganovi raziskavi so ugotovili, da večina vprašanih ni v skrbeh za podjetje, dokler je to v avstralskih rokah. Skeptiki so menili, da bo velik del podjetja prodan, delovna mesta pa bodo prenesli v države s cenejšo delovno silo. Pogost odgovor tistih, ki podpirajo prevzem, je bil, da je Avstralija demokratična država s prostim tržnim gospodarstvom ter da naj odloči trg, ali bo do prevzema prišlo ali ne. Ti so prav tako mnenja, da bi prevzem pomenil boljše storitve ter konkurenčnejši Qantas.

Slika 8: Mnenje Avstralcev o prevzemu



Vir: Majority Of Australians Don't Want Qantas Takeover To Go Ahead, 2007

3.5 Zapleti ob poskusu prevzema

Zaradi sprožene kampanje proti prevzemu Qantasa, ki je prevzemnikom povzročila nemalo preglavic, so se pri APA v začetku marca odločili, da podaljšajo rok za nakup delnic do 3. aprila. S kampanjo so se pojavile tudi prve težave in ugibanja o uspehu oziroma neuspehu prevzema. Kolumnist Michael Pascoe (2007) je v svoji kolumni, dne 7. marca 2007, opozoril, da se morajo Qantasovi delničarji odločiti med možnostjo prodaje, ki pomeni denar, in možnostjo, da delnice obdržijo, s čimer izkažejo zaupanje managementu ter upajo, da bo delnica presegla ponujeno vrednost. V primeru, da bi se 10,0001 odstotek delničarjev odločil, da svojih delnic ne proda, bodo tudi ostali delničarji obdržali svoje delnice, saj bi ponudba propadla. Glede na to, da je bila ponudba APA zelo ugodna, so delničarji lahko sami relativno hitro prišli do zaključka, da so prevzemniki računali na še boljše poslovanje Qantasa, s čimer bi si povrnili vložek in seveda tudi zaslužili. Delničarji bi torej lahko obdržali delnice ter čakali in upali na uspehe managementa.

Pri APA so tako kot delničarji, ki niso hoteli prodati svojih delnic, računali na uspehe Geoffa Dixona ter njegovih pomočnikov, širjenje panoge letalskega prevoznništva, ter seveda na to, da bodo trenutni delničarji delnice pripravljeni prodati. Prepričani so bili, da je večina avstralskih delničarjev kratkoročnih investitorjev, ki bodo pripravljeni prodati svoje delnice ob prvi pravi ponudbi, da bodo torej vzeli ponujen denar in ne bodo čakali na morebitne kasnejše uspehe. Po ne prav velikem zanimanju za prodajo delnic do prve polovice marca 2007 so bili strokovnjaki mnenja, da večina delničarjev čaka na zadnje dni, ko bodo vendarle prodali svoje delnice in vzeli ponujen denar. V tem času prevzemniki niso počivali, saj so si prizadevali pridobiti vse večje delničarje. Težave so se pojavile 16. februarja 2007 pri podjetju UBS Global Asset Management, nekaj več kot 6-odstotnem lastniku Qantasa, kjer so ocenili, da ponudba za prevzem podcenjuje Qantas in da svojega deleža ne bodo prodali (Key Shareholder could stall Qantas takeover, 2007). Čeprav to podjetje samo ne bi moglo ustaviti oziroma onemogočiti prevzema, se je pojavila velika nevarnost, da bi jim ostali delničarji sledili ali pa zahtevali višjo ceno za delnico, čemur bi verjetno sledil umik ponudbe, ki so ga na nek način napovedali pri APA z napovedjo, da ne odstopajo od prvotnih pogojev ter ponujene cene.

Še za korak bližje propada je bil prevzem dne 23. marca 2007, ko so iz Balanced Equity Managementa, 4-odstotnega lastnika Qantasa, sporočili, da ne nameravajo sprejeti ponudbe za prevzem. Ta novica je pomenila, da če ne bo prišlo do spremembe mnenja vsaj enega od podjetij, ki sta ponudbo zavrnila, prevzem ne bo mogoč. Da bi povečali možnost uspeha prevzema ter pogajanj o prodaji, so pri APA še enkrat podaljšali rok izteka ponudbe, in sicer na 20. april 2007. Bob Mansfield je delničarjem sporočil, da kakor hitro dosežejo 90 odstotkov delnic, tako hitro jih bodo lahko začeli odplačevati. S tem je delničarje tudi pozval, naj ne odlašajo s prodajo. Sporočil je še, da so prejeli odobritev 29 odstotkov delnic, ki predstavljajo približno 50 odstotkov delničarjev po številu. Po objavi o zavrnitvi

prodaje delnic je Qantasova delnica do konca dne izgubila 17 centov in končala dan pri 5,05 avstralskih dolarjev (Bremmer, 2007).

Začetek aprila 2007 prevzemu ni bil nič bolj naklonjen kot marec. Pojavilo se je še nekaj pomembnih delničarjev, ki so zavrnilo prevzemno ponudbo, s čimer so preprečili, da bi prevzemniki dosegli 90 odstotkov. Pri APA so zaradi teh nepričakovanih nevšečnosti 12. aprila 2007 znižali minimalni prag, pri katerem bi bil prevzem še vedno možen. Z 90 odstotkov so to mejo znižali na 70 odstotkov, ponudbo pa so podaljšali še za dva tedna, do 4. maja 2007. Pri 70-odstotnem lastništvu Qantasovih delnic ne bi umaknili z avstralske borze, kar je dobro tako za delničarje, ki bi delnice obdržali, kot za boljši nadzor nad dogajanjem v podjetju (Revised Qantas takeover offer looking set for success, 2007). Ko je bil prag znižan na 70 odstotkov, je bila večina mnenja, da bo prevzem uspešen. Pričakovalo se je, da bodo prevzemniki poleg že dobljenih 30 odstotkov delnic dobili še 40 odstotkov od različnih skladov, kar bi bilo dovolj za uspeh.

O tej novi obliki prevzema so analitiki menili, da življenje manjšine delničarjev, ki bodo ohranili delnice, ne bo rožnato. Po prevzemu bi lahko prišlo do negativnega vpliva na ceno delnice, saj sredstva, pri katerih je tveganje večje, zahtevajo višje donose, kar pomeni padec cene delnice. Po padcu cene bi verjetno padlo tudi zanimanje za delnico, tako da bi bilo po prevzemu za delnice težko najti kupca. Ko so delničarji sešteli vse slabosti, do katerih bi lahko prišlo, bi se jih lahko veliko odločilo za prodajo, s čimer bi prevzem približali uspehu.

Konec aprila 2007 je Bob Mansfield še enkrat pozval Qantasove delničarje, naj sprejmejo ponudbo ter prodajo delnice in s tem omogočijo uspešen prevzem. Delničarje je skušal spodbuditi k prodaji z izjavo, da bo cena delnice padla, če prevzem ne bo uspešen. Ta izjava je bila namenjena predvsem enemu od največjih delničarjev, ki so zavrnilo prevzem, Andrewu Sissonu, direktorju Balanced Equity Managementa. Ta je Mansfeldu odvrnil, da so bili na začetku pripravljeni prodati svoj delež, saj se jim je cena zdela poštena, vendar so se stvari spremenile, tako da se mu ponujena cena zdi preveč ugodna za prevzemnika oziroma premalo ugodna za delničarje. Hkrati je še namignil, da bi si utegnil premisliti, če bi APA še enkrat postavili ponudbo, ki bi bila višja ter ugodnejša od trenutne. Navkljub takemu odzivu so pri APA izrazili prepričanje, da bodo do petka, 4. maja 2007, pridobili vsaj 50 odstotkov delnic, kar bi avtomatično podaljšalo ponudbo še za nadaljnjih 14 dni (Askew, Rochfort, 2007). V petih mesecih, odkar je bila ponudba predstavljena ter ponujena delničarjem, se je pojavila še ena težava, zaradi katere bi prevzem lahko splaval po vodi. Cena Qantasove delnice se je dvignila, kar je pomenilo, da ponudba ni več tako ugodna za delničarje, kot je bila ob predstavitvi. Ko so predstavili ponudbo, so pri APA z veseljem povedali, da ponujajo 30 odstotkov več kot je delnica vredna na trgu, vmes, v petih mesecih, pa je delnica avstralskega konkurenta Virgin Blue pridobila 50 odstotkov, delnica Air New Zealand pa se je celo podvojila, kar je le še eden od kazalcev delničarjem, da prodaja delnic ni smotrna.

3.6 Neuspeli prevzem

4. maja 2007 ob 19.00 po lokalnem času je postalo jasno, da poskus največjega prevzema v panogi letalskega prevoznništva ni uspel. Iz APA so okoli 20.30 v izjavi sporočili, pozitivnim ter negativnim napovedim navkljub, presenetljivo novico, v kateri so priznali, da jim ni uspelo pridobiti 50 odstotkov delnic, s katerimi bi podaljšali veljavnost ponudbe še za 2 tedna. V izjavi niso omenili možnosti, da bi v bližnji prihodnosti pripravili novo ponudbo, so pa še enkrat izrazili mnenje, da je bila ponudba poštena in sprejemljiva ter da tega mnenja ne bodo spremenili. Zapisali so še, da želijo Qantasu veliko uspeha v prihodnosti in da se zahvaljujejo Qantasovi upravi, vsem ki so bili kakorkoli povezani s prevzemom ter nenazadnje tudi vsem zaposlenim za korektnost ter profesionalni odnos med procesom (Neznani avtor, The Economist, 2007).

Ob koncu ponudbe so bili pri APA presenečeni, saj naj bi jim vodilni v ameriškem tveganem skladu Heyman, ki so lastniki 10 odstotkov Qantasovih delnic, še tik pred iztekom ponudbe za prevzem obljubljali da bodo ponudbo sprejeli. Vendar so se v zadnjem trenutku premislili in niso držali obljube. Odraž presenetljivega neuspeha ponudbe bo najprej viden in občuten na sedežu podjetja. Zaradi neuspelega prevzema, katerega zagovorniki so bili, so predsednica Margaret Jackson, CEO Geoff Dixon in CFO Peter Gregg v negotovosti glede njihove prihodnosti v Qantasu. V ponudbi je bilo celo določeno, da bi Dixon ter še okoli 35 drugih izvršilnih direktorjev prejeli majhen, a potencialno zelo donosen delež v APA, če bi prevzem uspel. Takoj po informaciji o neuspehu prevzema iz Qantasa niso dajali izjav. Sporočili so le, da bo uprava najprej preučila nastalo situacijo in nato podala izjavo za javnost (Neznani avtor, The Economist, 2007).

Mnogi analitiki ter poznavalci so bili mnenja, da bo predsednica Jacksonova prva žrtev neuspelega prevzema, saj je bila njegova glasna zagovornica, poleg tega je tudi spodbujala delničarje k prodaji delnic. Poleg Jacksonove je bil glavni podpornik CEO Dixon, venar je, po mnenju poznavalcev, verjetno, da se bo on obdržal na svojem položaju, saj je bil do tedaj uspešen v izvajanju svoje dolgoročne strategije, ki je vedno bolj pomembna, saj je konkurenca čedalje močnejša. Po informaciji o neuspehu prevzema je bilo dosti ugibanj, kaj se bo zgodilo s Qantasovo delnico v ponedeljek, 7. maja 2007 ob ponovnem odprtju borze, potem ko je 4. maja 2007 dosegla že 5,38 avstralskih dolarjev. Fabian Babich, izvedenec za letalsko industrijo pri BBY, avstralskem podjetju za svetovanje, je pred iztekom ponudbe rekel, da naj ne bi bilo velikih razlik v ceni delnice, če bo prevzem uspel, oziroma da bo najverjetneje cena delnice padla, če prevzem ne bo uspel. Po informaciji o neuspehu prevzema je bila večina strokovnjakov mnenja, da bo cena delnice padla, nekateri so napovedali, da bo padla celo pod 5 avstralskih dolarjev za delnico (Chatterjee, 2007).

Nekatere napovedi so se kmalu po neuspehu prevzema uresničile. Tako je bila Margaret Jackson zamenjana, Geoff Dixon pa je ostal na svojem delovnem mestu. Qantasova delnica

ni izgubila na svoji vrednosti, saj se je njena cena v obdobju med majem ter decembrom 2007 gibala med 5,70 in 6 avstralskimi dolarji.

SKLEP

Poskus prevzema Qantas je bil prijateljski poskus prevzema, saj so pri konzorciju Airline Partners Australia želeli podporo Qantasovega managementa in jo po pogajanjih tudi dobili. Šlo je torej za transparenten poskus prevzema, saj so pri obeh podjetjih položili vse karte na mizo, pretehtali ter odkrito predstavili možnosti.

Menim, da je eden od najpomembnejših razlogov za neuspeh, če ne celo najpomembnejši, nasprotovanje širše avstralske javnosti. Qantas zaposluje več kot 37000 ljudi, veliko večino teh v Avstraliji. Je sponzor in donator velikemu številu športnih, kulturnih ter ostalih dejavnosti, ima pomembno vlogo tudi v socialnem življenju ljudi. Avstralci so se zbali, da je prevzemnik le muha enodnevnica, ki želi hiter zaslužek, obenem pa ga ne skrbi, kaj se utegne kasneje zgoditi s podjetjem. Ustvarilo se je mnenje, da bodo prevzemniki prodali oziroma preselili neletalske dejavnosti podjetja v države s cenejšo delovno silo, kar bi pomenilo izgubo velikega števila delovnih mest v Avstraliji.

Kmalu po objavi prevzema so se pojavile govorice o možnosti da bi, v primeru prevzema, Qantas izgubil ekskluzivno pravico ponujanja zelo donosne povezave med Avstralijo ter Združenimi državami Amerike. Če bi avstralske oblasti omogočile, oziroma odprle to povezavo tudi za ostale ponudnike letalskih storitev, bi to pomenilo velik izpad Qantasovih prihodkov. Tem trditvam in skrbem so prevzemniki nasprotovali in podajali argumente, ki so pričali proti strahovom ljudstva.

Poskus prevzema je bil neuspešen zato, ker se večina delničarjev ni odločila za prodajo delnic, s čimer so nekako izkazali nezaupnico prevzemnikom. Po mojem mnenju bi imel prevzem več možnosti za uspeh, če bi ga, od začetka do konca, izpeljali hitreje. To bi sicer pomenilo bolj intenzivno delovanje prevzemnikov ter višje stroške, a prevzem bi imeli več možnosti za uspeh. Od predstavitve poskusa prevzema, 22. novembra 2006, pa do izteka ponudbe, 4. maja 2007, ki je bila vmes podaljšana skupno za 4 tedne, je minilo več kot 5 mesecev. V večini dejavnosti je to dolga doba in tako velja tudi za panogo letalskega prevoznništva.

Ob objavi prevzema so prevzemniki ponudili 5,60 avstralskih dolarjev za delnico, kar je bila najvišja cena te delnice v Qantasovi zgodovini. Cena delnice je na dan predstavitve prevzemne ponudbe pridobila na vrednosti, nato pa je nekaj časa nihala. V letu 2007 je cena delnice rasla, kar je zmanjševalo razliko med ceno delnice na borzi in ponujeno vrednostjo. Nekateri lastniki z večjim deležem delnic so bili ob izteku ponudbe mnenja, da je ponujena cena prenizka glede na trenutno tržno vrednost ter projekcije za prihodnost ter

da bi prodali svoj delež le ob primeru nove, za trenutne lastnike ugodnejše ponudbe. Za delničarje prodaja denic tako ni bila več smotrna in prevzem ni uspel. Verjetno se bo v prihodnosti pojavil nov prevzemnik, saj je Qantas zdravo in uspešno podjetje. Ta prevzemnik ima dober zgled, česa se je bolje izogniti, kaj izboljšati ter kako pristopiti k prevzemu »Letečega kenguruja«.

LITERATURA IN VIRI

1. *About Allco [Allco Equity Partners Limited]*. Najdeno 6. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.allco.com.au/AEP.aspx?m=275>.
2. *About Allco [Allco Finance Group]*. Najdeno 6. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.allco.com.au/main.aspx?m=42>.
3. *About Skyteam [Skyteam]*. Najdeno 10. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.skyteam.com/EN/index.jsp>.
4. *About TPG*. Najdeno 8. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.texaspacificgroup.com/about/index.html>.
5. *Annexure 1. Overview of Consortium Members*. Najdeno 9. marca 2008 na spletnem naslovu http://www.macquarie.com.au/au/about_macquarie/acrobat/annexures.pdf.
6. Bertoncel, A (2005). *Čas prevzemov: prevzeti ali biti prevzet*. Ljubljana: GV založba.
7. Bešter, J. (1996). *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Bešter, J. (1999). *Prevzemi podjetij po privatizaciji v Sloveniji*. Ljubljana: Central & European Privatization Network.
9. Bešter, J. (2000). *Prevzemi podjetij in njihovi motivi – empirična analiza na primeru Slovenije*. [doktorska disertacija]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Boomerang (12. maj 2007). *The Economist*, 2007 (383), 8528, 84.
11. Bremmer, B. (2007, 26. marec). Qantas Bid Hits an Air Pocket. *Business Week Online*. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.businessweek.com/globalbiz/content/mar2007/gb20070323_940461.htm.
12. Chatterjee, S. (2007, 8. maj). Qantas takeover bid fails...for now. *International Business Times*. Najdeno 30. maja 2008 na spletnem naslovu <http://in.ibtimes.com/articles/20070507/takeover-panel-blocks-apa-acquisition-bid-on-australian-qantas-airline.htm>.

13. *Corporate Governance Structure*. Najdeno 29. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.qantas.com.au/info/about/corporateGovernance>.
14. Czipura, C. & Jolly, R. D. (2007). Global airline alliances: sparking profitability for a troubled industry. *Journal of business strategy*, 28 (2), 57-64.
15. *Fact File [Qantas]*. Najdeno 28. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.qantas.com.au/infodetail/about/FactFiles.pdf>.
16. Gittell, H. J., Cameron, K., Lim, S. & Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (3), 300-328.
17. Habeck, M. M., Kröger, F. & Träm, R. M. (2000). *Čas združitev: Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. Ljubljana: DZS.
18. Hampton, J. J. (1989). *Financial Decision Making: Concepts, Problems, and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
19. *IATA Economic Briefing Passenger and Freight Forecasts 2007 to 2011 [IATA Economics, October 2007]*. Najdeno 20. decembra 2007 na spletnem naslovu http://www.iata.org/NR/rdonlyres/E0EEDB73-EA00-494E-9408-2B83AFF33A7D/0/traffic_forecast_2007_2011.pdf.
20. *IATA Economics*. Najdeno 20. decembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.iata.org/economics>.
21. *Key shareholder could stall Qantas takeover*. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu http://business.maktoob.com/NewsDetails-20070218034485-Key_shareholder_could_stall_Qantas_takeover.htm.
22. *Key Shareholder could stall Qantas takeover*. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu http://business.maktoob.com/NewsDetails-20070218034485-Key_shareholder_could_stall_Qantas_takeover.htm.
23. Kranjec, S. (2007, 13. december). Panoga je končno vzletela. *Finance*, str. 24.
24. Lahovnik, M. (2000). *Strateški dejavniki priključitev podjetij v državah v tranziciji*. [doktorska disertacija]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

25. *Majority Of Australians Don't Want Qantas Takeover To Go Ahead [Morgan Poll]*. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.roymorgan.com/news/polls/2007/4124/>.
26. Murphy, K. & Myer, R. (2006, 24. november). *Costello warns on Qantas takeover*. Najdeno 15. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.theage.com.au/news/business/costello-warns-on-qantas-takeover/2006/11/23/>.
27. Pascoe, M. (2007, 7. marec). *Qantas takeover: Money or the Box*. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu <http://au.blogs.yahoo.com/michael-pascoe/19/qantas-takeover-money-or-the-box>.
28. Perret, B. (2006, 27. november). *Kangaroo Hunting*. Aviation Week & Space Technology.
29. *Qantas Board recommends Airline Partners Australia cash offer*. Najdeno 18. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.macquarie.com.au/au/about_macquarie/media_centre/20061214a.htm.
30. *Qantas History [Our company, Qantas]*. Najdeno 25. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.qantas.com.au/info/about/history/>.
31. *Revised Qantas takeover offer looking set for success*. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.industrysearch.com.au/printarticle.aspx?id=25319&Name=News>.
32. Scharf, A. C., Shea, E. E. & Beck, C. G. (1991). *Acquisitions, Mergers, Sales, Buyouts and Takeovers: A Handbook with Forms*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
33. *Star Alliance Members [Star Alliance]*. Najdeno 10. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.staralliance.com/en/travellers/index.html>.
34. Sudarsanam, P. S. (1995). *The Essence of Mergers and Acquisitions*. London: Prentice Hall.
35. Tekavc, J. & Pučnik, J. (2002). *Prevzemi podjetij in varovanje konkurence*. Tržič: Učila International.
36. Walters, S. J. K. (1993). *Enterprise, Government, and the Public*. New York: McGraw – Hill.

37. Weber, K. (2005). Travelers' Perceptions of Airline Alliance Benefits and Performance. *Journal of Travel Research*, 43 (257), 257-265.
38. *Welcome to oneworld*. Najdeno 10. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.oneworld.com/>.
39. Weston, J. F., Chung, S. K. & Hoag, E. S. (1990). *Mergers, Restructuring, and Corporate Control*. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice Hall.
40. Weston, J. F., Siu, A. J. & Johnson, A. B. (2001). *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance*. (3rd edition) Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.