

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**POVEZOVANJE MOBILNIH OPERATERJEV V  
EU IN PRI NAS**

**Ljubljana, junij 2003  
SKINDER**

**MATEJ**

## **I Z J A V A**

Študent \_\_\_\_\_ izjavljam,

da sem avtor tega diplomskega dela.

V \_\_\_\_\_,

Podpis

\_\_\_\_\_

# Kazalo

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b><i>Uvod</i></b> .....                                                                                  | <b>4</b>  |
| <b><i>1. Združitve in prevzemi</i></b> .....                                                              | <b>5</b>  |
| <b>1.1. Terminološka pojasnila</b> .....                                                                  | <b>5</b>  |
| <b>1.2. Osnovne strateške odločitve podjetja</b> .....                                                    | <b>5</b>  |
| Vir: Pučko, 1999, str. 179 .....                                                                          | 6         |
| 1.2.1. Strategija krčenja .....                                                                           | 6         |
| 1.2.2. Strategija ustalitve .....                                                                         | 6         |
| 1.2.3. Strategija rasti oziroma razvoja .....                                                             | 6         |
| <b>1.3. Strategija prevzema podjetja</b> .....                                                            | <b>7</b>  |
| 1.3.1. Oblike prevzemov podjetij .....                                                                    | 7         |
| 1.3.1.1. Prevzemi podjetij z odkupom delnic .....                                                         | 8         |
| 1.3.1.2. Združitev podjetij .....                                                                         | 9         |
| 1.3.1.3. Prevzemi podjetij z odkupom premoženja .....                                                     | 9         |
| 1.3.1.4. Druge oblike prevzemov .....                                                                     | 10        |
| <b>1.4. Motivi za prevzeme in združevanja</b> .....                                                       | <b>11</b> |
| <b>1.5. Teorije prevzemov</b> .....                                                                       | <b>12</b> |
| 1.5.1. Sinergije pri združitvah .....                                                                     | 12        |
| <b><i>2. Zakonske omejitve združitvev in prevzemov</i></b> .....                                          | <b>15</b> |
| <b>2.1. Zakonske omejitve v Evropski uniji</b> .....                                                      | <b>15</b> |
| <b>2.2. Zakonske omejitve v Sloveniji</b> .....                                                           | <b>16</b> |
| <b><i>3. Zgodovina mobilne telefonije v Evropi</i></b> .....                                              | <b>17</b> |
| <b>3.1. Trg mobilne telefonije</b> .....                                                                  | <b>18</b> |
| <b>3.2. Razvoj mobilnega omrežja</b> .....                                                                | <b>19</b> |
| 3.2.1. Tretja generacija mobilnih telekomunikacij (UMTS) .....                                            | 19        |
| <b>3.3. Prihodnost mobilnih telekomunikacij</b> .....                                                     | <b>21</b> |
| <b><i>4. Tržni in kapitalski deleži mobilnih operaterjev ter tendenca njihovega povezovanja</i></b> ..... | <b>22</b> |
| <b>4.1. Tržni deleži mobilnih operaterjev v Evropi</b> .....                                              | <b>22</b> |
| 4.1.1. Trg mobilne telefonije v Veliki Britaniji .....                                                    | 22        |
| 4.1.2. Trg mobilne telefonije v Nemčiji .....                                                             | 23        |
| 4.1.3. Trg mobilne telefonije v Italiji .....                                                             | 24        |
| 4.1.4. Trg mobilne telefonije v Avstriji .....                                                            | 25        |
| <b>4.2. Združevanja mobilnih operaterjev</b> .....                                                        | <b>25</b> |
| 4.2.1. Kapitalsko povezovanje Vodafona .....                                                              | 26        |
| 4.2.2. Združeni evropski tekmeci proti Vodafone .....                                                     | 29        |
| <b><i>5. Mobilni operaterji v Sloveniji</i></b> .....                                                     | <b>30</b> |

|                                                                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.1. Mobitel d.d.</b>                                                                                                                | <b>30</b> |
| <b>5.2. Simobil d.d.</b>                                                                                                                | <b>31</b> |
| 5.2.1. Začetek Simobila                                                                                                                 | 31        |
| 5.2.2. Mobitelov odziv na konkurenco                                                                                                    | 32        |
| 5.2.3. Strategije Simobila za pridobitev tržnega deleža                                                                                 | 32        |
| 5.2.4. Mobilkom prevzame Simobil                                                                                                        | 32        |
| <b>5.3. Vega</b>                                                                                                                        | <b>33</b> |
| <b>5.4. Tržni deleži</b>                                                                                                                | <b>34</b> |
| 5.4.1. Agencija za telekomunikacije, radiofuzijo in pošto (ATRP) bo dolgoročno in v skladu z EU vzpostavila konkurenco na mobilnem trgu | 35        |
| <b>5.5. Partnersko povezovanje Mobilkom Austrie in s tem tudi Simobila z Vodafonom</b>                                                  | <b>37</b> |
| 5.5.1. Teorija partnerskega povezovanja                                                                                                 | 37        |
| 5.5.2. Problemi strateških partnerstev oz. mrež                                                                                         | 38        |
| 5.5.3. Partnerstva nasproti prevzemom in združevanjem                                                                                   | 38        |
| 5.5.4. Partnersko povezovanje Mobilkoma, s tem pa tudi Simobila z Vodafonom                                                             | 39        |
| 5.5.4.1. <i>Odločitev Mobilkoma o partnerskem povezovanju</i>                                                                           | 39        |
| 5.5.4.2. <i>Partnersko povezovanje Mobilkoma z Vodafonom</i>                                                                            | 40        |
| 5.5.4.3. <i>Strateški vidik partnerskega povezovanja Simobila z Vodafonom</i>                                                           | 40        |
| 5.5.4.4. <i>Konkurenčne prednosti Simobila pred Mobitelom</i>                                                                           | 40        |
| 5.5.5. Vodafone lahko prevzame Mobilkom in s tem tudi Simobil                                                                           | 41        |
| 5.5.5.1. <i>Vodafonova poslovna politika pri partnerstvih in prevzemih</i>                                                              | 42        |
| 5.5.5.2. <i>Uprava Simobila ne bi nasprotovala eventualnemu prevzemu Vodafona</i>                                                       | 42        |
| <b>Sklep</b>                                                                                                                            | <b>42</b> |
| <b>Literatura</b>                                                                                                                       | <b>44</b> |
| <b>VIRI</b>                                                                                                                             | <b>45</b> |

## Uvod

Panoga mobilne telefonije je sorazmerno mlada panoga, saj obstaja šele dve desetletji njen napredek pa je stalen in velik. Njena eksponentna rast je posledica izjemnega tehnološkega napredka in stalnega padanja cen mobilnih storitev. Silovit tehnološki razvoj je povzročil prepletanje, povezovanje in združevanje tistih področij in storitev (fiksne in mobilne telekomunikacije ter interneta), ki pred tem med seboj niso imela nobene povezave. Zaradi izjemne rasti trga in silovitega tehnološkega napredka so v tej panogi potrebne velike investicije, če se hočejo podjetja v njej obdržati. Investicije mobilnih operaterjev so primerljive s proračuni manjših držav, saj podjetja veliko vlagajo v raziskave in razvoj novih tehnologij ter infrastrukture. Poleg tega so primorane kupiti še drage licence oz. koncesije za mobilno telefonijo. Vse to vodi v združevanje operaterjev mobilne telefonije na globalni ravni. V diplomski nalogi bom prikazal, kakšen je trend združevanja v panogi mobilne telefonije. Najprej bom prikazal teoretične značilnosti strateških združitvev, katere bom nato apliciral na posameznih, konkretnih primerih. Slednje bom poskušal prikazati preko znanstvene deskripcije in študije določenih primerov. Namen diplomskega dela je ugotoviti, kakšen vpliv bodo imele združitve mobilnih operaterjev na globalno panogo z vidika konkurence in vpliva na njene potrošnike.

Prvo poglavje govori o združitvah in prevzemih na splošno. V njem so opisana terminološka pojasnila, ki se od literature do literature razlikujejo. Nato so prikazane osnovne strateške odločitve podjetja glede rasti in razvoja ter tri temeljne oblike prevzemov podjetij. V tem poglavju so predstavljeni tudi motivi povezovanja oz. združevanja podjetij in teorije prevzemov, ki so posledica različnih sinergij, katere pri tem nastajajo.

V drugem poglavju je na kratko predstavljen razvoj politike združevanj in kakšne so zakonske omejitve prevzemov ter združevanj v Evropi in pri nas.

Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi zgodovinskega razvoja mobilne telefonije. Opisan je razvoj mobilne telefonije od samih začetkov, ko je bila mobilna telefonija šele ideja in kako je skozi desetletje vizija postajala realnost. V tem poglavju so poleg prikazanega razvoja mobilne telefonije napovedani tudi bodoči trendi.

V četrtem poglavju je predstavljenih nekaj glavnih trgov mobilne telefonije v Evropi. Opisani so tudi tržni in kapitalski deleži posameznih operaterjev ter tendenca njihovega povezovanja. V tem poglavju je še posebno natančno prikazano, kako je Vodafone s prevzemi postal daleč največji operater mobilne telefonije na svetu in kako so se ostali veliki operaterji združili, da bi lahko vsaj približno konkurirali največjemu.

Peto poglavje govori o mobilnih operaterjih v Sloveniji. V njem so natančno predstavljeni vsi trije operaterji mobilne telefonije (Mobitel, Simobil in Vega) kot tudi njihovi tržni deleži. Prikazano je tudi, kako poskušata Simobil in Vega preprečiti, da bi Mobitel ne izrabljal več svojega monopolnega položaja ter zakaj se je Simobil povezal z Mobilkomom. Na koncu poglavja pa je še prikazano partnersko povezovanje Mobilkoma in s tem tudi Simobila z Vodafonom.

## **1. Združitve in prevzemi**

Z izrazom prevzemi mislimo na vse različne aktivnosti in postopke, katerih posledica je sprememba nadzornega lastnika v določenem – ciljnim podjetju (Bešter, 1996, str.11).

### **1.1. Terminološka pojasnila**

Pod izrazom prevzemi ločimo v pravni terminologiji združitve, pripojitve, prevzeme, vendar ti izrazi v angloameriški literaturi niso enoznačni. V tuji literaturi se pri obravnavi prevzemov podjetij srečujemo s tremi različnimi izrazi: mergers, takeovers in acquisitions. Pri prevajanju teh izrazov v slovenski jezik pa velikokrat nastopijo težave. Termin merger bomo prevajali kot združitev, spojitev oziroma fuzija, acquisition bomo prevajali kot pripojitev, medtem ko bomo izraz takeover prevajali kot prevzem.

Prevzemi se delijo na več vrst. Imamo lahko sovražne in prijateljske prevzeme, kot tudi horizontalne, vertikalne in konglomeratne prevzeme. Pri prijateljskih prevzemih upravi obeh družb sodelujeta med seboj (na primer Lek – Novartis), nasprotno so sovražni prevzemi tisti, katerim management ciljne družbe nasprotuje (npr. Fructal – Union in Union – Laško). Horizontalni so prevzemi, pri katerih se združujeta družbi, ki sta med seboj konkurenčni, torej delujeta v isti panogi (Merkator – Emona). Vertikalni prevzemi so prevzemi, kjer se družbi združujeta na različnih stopnjah proizvodnih procesov (npr. Merkator – Eta). Pri konglomeratnem prevzemu pa gre za združevanje dveh ali več družb, ki po poslovni aktivnosti niso povezane, torej delujejo v različnih panogah (Krka – Šmarješke toplice) (Bešter, 1996, str. 101-103).

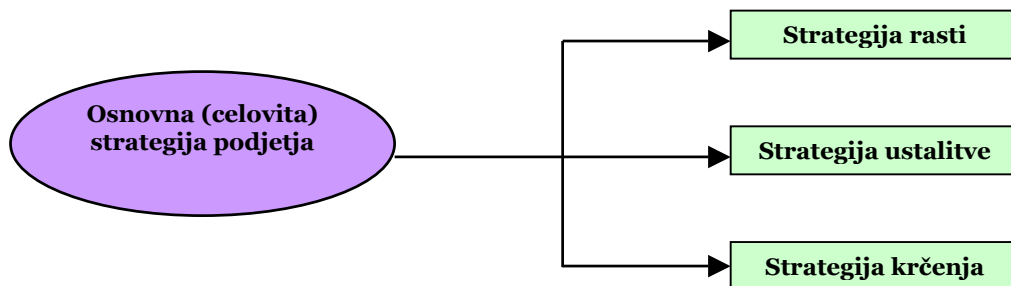
### **1.2. Osnovne strateške odločitve podjetja**

Ena temeljnih odločitev podjetja je opredelitev osnovne (celovite) strategije podjetja glede smeri rasti oz. razvoja. Podjetje izbira na tem področju med tremi strategijami, ki so tudi prikazane na Sliki 1 (Pučko, 1999, str. 179):

- strategija rasti (razvoja);
- strategija ustalitve (normalizacije, konsolidacije);

- strategija krčenja (dezinvestiranja).

**Slika 1: Odločitve podjetja o osnovni (celoviti) strategiji**



**Vir:** Pučko, 1999, str. 179.

### 1.2.1. Strategija krčenja

Strategija krčenja pomeni zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti podjetja. Podjetje začne opuščati tiste dejavnosti, ki so zanj nerentabilne. Pri tem ima več možnosti, lahko dejavnost opusti, jo odcepi, odda v najem ali odproda (Pučko, 1999, str. 191-195).

### 1.2.2. Strategija ustalitve

Ta strategija na eni strani zajema strategijo ohranitve ali normalizacije, kar pomeni, da podjetje v tem položaju skuša ohraniti »status quo«. Druga stran strategije ustalitve pa je strategija konsolidacije. Pri tem skuša podjetje povečati učinkovitost vseh poslovnih dejavnosti, tako da znižuje stroške vseh poslovnih funkcij, izloča nekatere nepomebne dejavnosti, zmanjšuje zaloge. Spremembe so le kvantitativne narave (Pučko, 1999, str. 190).

### 1.2.3. Strategija rasti oziroma razvoja

Razvoj in rast kot pojma nista sinonimna. Razvoj je povezan s kakovostnimi spremembami v podjetju, medtem ko je rast povezana s širjenjem obsega podjetja in jo izražamo v obliki rasti prodaje, izvoza, proizvodnje, prihodkov, dobička, kapitala in števila zaposlenih (Pučko, 1999, str. 180-190).

Rast gospodarskih organizacij lahko poteka na dva načina (Pučko, 1999, str. 41):

- s pomočjo notranje, samostojne (interne) rasti in
- s pomočjo zunanje (eksterne) rasti.

Vsako podjetje, ki se odloči za strategijo rasti, mora najprej proučiti vse možnosti, ki jih ima, da doseže notranjo rast s povečanjem obsega poslovanja v že obstoječih obratih ali pa z dograditvijo novih. Po tem, ko izčrpa vse možnosti notranje rasti, se usmeri na dejavnike eksterne rasti. Ti omogočajo rast podjetja z združevanjem dveh ali več podjetij v novo ali pa z pripojitvami enega podjetja k drugemu.

### **1.3. Strategija prevzema podjetja**

Prevzem ima precejšen vpliv na profitabilnost podjetja in s tem na to, kako finančno »zdravo«  
podjetje imamo. Zaradi tega morajo imeti podjetja natančno izdelano strategijo prevzema  
drugega podjetja, da bi bil prevzem izveden uspešno. Velikokrat se je zgodilo, da so se  
prevzemi, ki so bili rezultat impulzivne reakcije na ponujeno poslovno priložnost, končali  
slabo z vidika prevzemnega podjetja. Podjetja morajo prevzem ciljnega podjetja obravnavati  
kot samostojen investicijski projekt, katerega namen bo izboljšati vmesne in končne cilje  
prevzemnega podjetja. S tem naj bi prevzemno podjetje povečalo svoj donos, dobiček in  
drugo ter posledično povečalo svojo tržno vrednost.

Izhodišče za oblikovanje strategije prevzema podjetja so jasno opredeljeni temeljni cilji  
poslovanja prevzemnega podjetja. Izdelati je treba analizo poslovnega in finančnega položaja  
prevzemnega oz. ciljnega podjetja. Poleg tega morajo biti postavljeni jasni cilji razvoja in rasti  
prevzemnega podjetja pred in po prevzemu. Strategije pri prevzemov se glede na izbrane  
poslovne funkcije delijo na (Repovž, 1996, str. 38):

- finančno naravnano strategijo prevzema;
- tržno naravnano strategijo prevzema;
- proizvodjalno naravnano strategijo prevzema;
- kadrovske naravnano strategijo prevzema.

Naštete strategije se med seboj prepletajo in kombinirajo ugodno ali neugodno. Na primer,  
neko podjetje prevzame drugo podjetje z namenom, da bi izpopolnilo svoj proizvodni  
program, saj je imelo prevzeto podjetje posamezne izdelke in določeno znanje, ki ga prvo ni  
imelo. Prevzemno podjetje tako dobi nov sklop izdelkov ter znanje za izdelavo teh. V tem  
primeru imamo proizvodjalno in kadrovske naravnano strategijo, ki je z vidika prevzemnega  
podjetja ugodna, po drugi strani pa so finančne težave ciljnega podjetja za prevzemno  
neugodne. Ciljno podjetje je uspešno prevzeto takrat, kadar ugodne strategije prinesejo več  
koristi kakor slabosti.

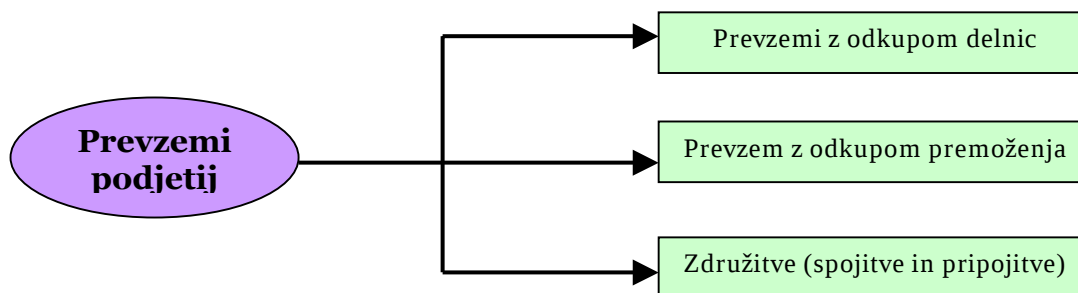
#### **1.3.1. Oblike prevzemov podjetij**

Ločimo tri temeljne oblike prevzemov oz. sprememb nadzornega lastnika podjetij, in sicer:  
prevzemi z odkupom delnic, prevzemi z odkupom premoženja in združitve podjetij, kakor je  
prikazano na Sliki 2.

Prevzem nadzora nad drugim podjetjem je možen tudi na druge načine:

- s pridobivanjem pooblastil za zastopanje na skupščini delničarjev (proxy rights);
- z odkupom podjetja z zadolžitvijo (LBO – leverage buy out).

**Slika 2: Osnovne oblike prevzemov podjetij**



**Vir:** Bešter, 1996, str. 30.

### **1.3.1.1. Prevzemi podjetij z odkupom delnic**

Prevzem podjetja z odkupom delnic pomeni pridobitev tistega obsega delnic, ki prevzemniku zagotavlja vpliv in kontrolo nad upravljanjem družbe ter sprejemanjem odločitev na skupščini. Po prevzemu ostane ciljno podjetje odgovorno za vse svoje obveznosti, razen če prevzem kasneje priraste v formalno združitev podjetij. Združitve in prevzemi z odkupom delnic se v določenih pogledih razlikujejo. Pri slednjem gre v večini primerov za sovražen prevzem, tako da ni potrebno sklicati skupščine delničarjev, niti drugače pridobiti njihovega soglasja. Zaradi sovražnosti prevzema, saj vodstvo ciljnega podjetja temu nasprotuje, se zvišujejo stroški transakcije, s čimer se zmanjšuje verjetnost njegove uresničitve. Sovražen prevzem ni usmerjen proti delničarjem, saj ti lahko izbirajo glede prodaje svojih delnic, ampak le proti managementu ciljnega podjetja (Bešter, 1996, str. 30-33).

Ta oblika prevzema je zelo enostavna, saj so zato potrebna le dokazila o razpolaganju z ustreznimi delnicami ciljnega podjetja. S pravnega vidika se ciljno podjetje največkrat ne spremeni, saj gre tudi po prevzemu za ločeni pravni osebi, tako da ni nobenih problemov z nadaljno veljavnostjo sklenjenih pogodb. Takšen prevzem tudi ne zahteva sklicevanja skupščine delničarjev, soglasja nadzornega sveta in managementa ciljnega podjetja, saj se lahko prevzemnik v primeru, da se vodstvo ne strinja, obrne neposredno na delničarje.

Na drugi strani je prevzemnik ciljnega podjetja odgovoren za izpolnitev vseh znanih in neznanih obveznosti podjetja, katerega lastnik je postal. Lahko se pred prevzemom z delničarji tudi dogovori, da se določene obveznosti izločijo iz ciljnega podjetja. Celotni postopek ponudbe za odkup delnic mora biti opravljen povsem v skladu z veljavnimi zakoni in predpisi pooblaščenih organov, ki skrbijo za nadzor nad trgom vrednostnih papirjev in prevzemom podjetij, npr. v Sloveniji je to agencija za trg vrednostnih papirjev (Trančar, 1999, str. 11).

### **1.3.1.2. Združitev podjetij**

Do združitve pride, ko na kakršenkoli način iz dveh ali tudi več podjetij nastane eno samo podjetje (Weston, Copeland, 1994, str. 773). Posamezna podjetja se združijo v celoto, kjer porazdelijo svoje resurse tako, da bi čim bolj uspešno dosegli skupno zastavljene cilje. Delničarji teh podjetij postanejo večinoma tudi delničarji združenega podjetja (Sudarsanam, 1995, str. 1). Podjetja, ki se med seboj združujejo, so ponavadi podobne velikosti in združitvena pogajanja potekajo v obliki enakovrednega partnerstva. Velikokrat se v praksi zgodi, da neko podjetje slej kot prej prevlada oz. prevlada njegov management. Tako se je zgodilo tudi pri združitvi Daimler-Chrysler, kjer je s časoma prevladal management Daimler-ja (Weston, Copeland, 1994, str. 773). V kategorijo združitev uvrščamo spojitve in pripojitve. S spojitvijo se dve, ponavadi enakovredni, podjetji združita in nastane novo podjetje. Slednje prenese nase vse premoženje in obveznosti obeh podjetij, ki s tem prenehajo obstajati (Bešter, 1996, str. 30). Pri pripojitvi se eno ali več podjetij priključi k tistemu, ki pridobi vse premoženje in obveznosti prevzetih podjetij, ki prenehata obstajati. Prezemno podjetje kupi premoženje ali delež drugega podjetja, pri tem pa delničarji pripojenega podjetja izgubijo lastništvo nad tem podjetjem (Sudarsanam, 1995, str. 1).

Med prednostmi združitev je najpomembnejša enostavnost prenosa lastništva. Z združitvijo je tudi mogoče manjšinjske delničarje enostavno izriniti, če ti nasprotujejo sklepu skupščine delničarjev o združitvi. Posebna prednost je možnost povratne združitve, za katero je značilno, da prodajalec preživi (ciljno podjetje). To podjetje ima lahko v svoji lasti pomembno premoženje ali licence, ki jih zaradi pravnih ali drugih razlogov ne more prenesti na druga podjetja.

Glavna pomankljivost združitev je samodejen prevzem vseh znanih in neznanih obveznosti podjetja. Preden pride do dejanske združitve dveh ali več podjetij, je nujno potrebno sklicati skupščine delničarjev, ki morajo z večino glasov izglasovati združitev. Zaradi tega se lahko združitev zavleče in lahko traja več tednov, ali celo mesecev, saj je potrebno obvestiti vse delničarje. Poleg tega pa pomeni vse to še dodatne stroške za podjetje. Manjšinjski delničarji, ki nasprotujejo sklepu skupščine o združitvi, imajo nekatere zakonsko zajamčene pravice, kot je pravica do plačila v denarju namesto zamenjave delnic ciljnega podjetja za nove delnice združenega podjetja. Prav tako imajo pravico do »poštene cene« njihovih delnic, v primeru, da se ne strinjajo z dogovorjenimi pogoji (Trančar, 1999, str. 8).

### **1.3.1.3. Prevzemi podjetij z odkupom premoženja**

Podobno kot pri prevzemu z odkupom delnic, je mogoče pridobiti nadzor nad drugim podjetjem tudi z odkupom dela ali celote njegovega premoženja. Za ta postopek je potrebna večina glasov delničarjev ciljnega podjetja, medtem ko glasovanje delničarjev prevzemnega podjetja ni potrebno. Po prodaji premoženja, oz. po končanem prenosu lastništva, lahko ciljno

podjetje ostane nespremenjeno, vendar se v veliki večini zgodi, da to preneha obstajati kot pravna oseba (Bešter, 1996, str. 30-33).

Med prednosti takšnega prevzema štejemo to, da manjšinski delničarji ne morejo preprečiti prevzemniku pridobitve stoddotnega lastništva. Ti so upravičeni le do poštene odškodnine za svoj delež od premoženja podjetja. Za izvedbo prevzema z odkupom premoženja zadostuje le zasedanje ciljnega podjetja. Prevzemnik se lahko s pravilno oblikovano pogodbo izogne odgovornosti za neznane obveznosti, ki izhajajo iz preteklega poslovanja ciljnega podjetja. Poleg tega ima prevzemnik precejšnjo svobodo glede razporejanja skupnega zneska za odkup premoženja med posamezne postavke, kar lahko občutno spremeni, zmanjša trenutno vrednost njegovih davčnih obveznosti.

Ta oblika prevzema je zelo zapletena, saj postopek zahteva pripravo številnih dokumentov za prenos lastništva posameznih delov premoženja na novega lastnika. Tudi za že prej omenjeno prednost (možnost izogitve neznanim obveznostim) velja, da je prevzemno podjetje v celoti odgovorno za poravnavo in izpolnitev vseh obveznosti ciljnega podjetja, če sodišče ugotovi, da je šlo za združitev (Trančar, 1999, str. 10).

#### **1.3.1.4. Druge oblike prevzemov**

1. *Pooblastila za glasovanje na skupščini delničarjev (proxy rights).* »Proxy« je ustrezno overjeno in časovno omejeno pooblastilo, ki daje pooblaščenim osebam pravico, da v imenu podpisnika pooblastila (delničarja) glasuje na letni skupščini delničarjev. Tekmovanje za pridobitev pooblastil za glasovanje ne pomenijo neposredne spremembe lastništva in s tem prevzema podjetja. S pomočjo pooblastil lahko interesne skupine (managerji, skupine delničarjev, zunanji lastniki) v podjetju vplivajo na imenovanje svojega člana v nadzornem svetu in s tem vplivajo na delovanje podjetja v skladu z njihovimi interesi in potrebami (Bešter, 1996, str. 63).
2. *Odkup podjetja z zadolžitvijo – LBO.* Tukaj gre za prevzem podjetja, ki je financiran s pomočjo kreditov. Kadar takšen LBO izvede management, govorimo o management buy out-u (MBO). Posledica LBO in MBO je običajno preoblikovanje odprte delniške družbe v zaprto. Preoblikovanje delniške družbe iz odprte v zaprto se zgodi kot posledica izrazitega zmanjšanja delničarjev in zelo visoke zadolženosti podjetja, ki zaradi tega ne izpolnjuje več pogojev za trgovanje na organiziranem trgu (Bešter, 1996, str. 38).

## 1.4. Motivi za prevzeme in združevanja

Vsak posameznik si želi, da se njegovo premoženje, ki je hkrati njegovo bogastvo, maksimalno povečuje. V podjetju se bo njegovo bogastvo povečalo, če se bo povečal njegov kapital, ki pa se povečuje tako, da se maksimira vrednost podjetja. Vrednost podjetja pa je mogoče povečati tudi tako, da v podjetju izpeljejo tiste podjetniške podvige, pri katerih je neto sedanja vrednost večja od nič (Tajnikar, 2000, str. 26). Vsako podjetje bi moralo delovati v skladu z željami lastnikov (delničarjev), ti si želijo čim večji donos na svoj vložen kapital, saj si tako povečujejo svoje bogastvo. Podjetje bo doseglo čim večji donos delničarjev, če bo delovalo tako, da bo maksimalno povečalo vrednost svojih delnic. To bi moral biti tudi temeljni cilj podjetja. Vsi ostali delni cilji podjetja bi morali biti skladni s temeljnim ciljem (Mramor, 1995, str. 25).

Navadno so v literaturi navedeni različni vzroki in motivi za prevzeme in združevanja podjetij, ki so obravnavani tako iz zornega kota prevzemnega kot ciljnega podjetja. Najbolj pogosti motivi in vzroki za prevzeme in združevanja so (Repovž, 1996, str. 31-32):

- večanje tržnega deleža (pridobivanje novih trgov) in tržne moči;
- sinergijski učinki po prevzemu ali združitvi na področju zaslužkov, dividend, tržne vrednosti, finančne strukture;
- podcenjenost vrednosti podjetij;
- izkoriščanje davčnih učinkov;
- razpršenost (diverzifikacija) dejavnosti in tveganja;
- ohranjanje položaja managementa – obrambni prevzemi.

Poleg teh vzrokov se pri ciljnih podjetjih pojavljajo še nekateri drugi vzroki, kot so: prepiri med lastniki, prenos premoženja na naslednika, manjkajoči lastniški kapital, izguba trga. Seveda pa naj bi bilo v ozadju vseh teh motivov doseči čim večjo rast delnic podjetja in s tem maksimirati koristi delničarjev podjetja. Številne raziskave so pokazale, da obstaja določena pozitivna korelacija med intenzivnostjo prevzemov in gospodarskimi cikli ter cenami vrednostnih papirjev in številom registriranih podjetij. Na podlagi opravljenih analiz so se ob upoštevanju makroekonomskih vidikov oblikovale naslednje teze (Bešter, 1996, str.96):

- prevzemi so najhitrejša oblika širitve zmogljivosti za učinkovito odzivanje na potrebe rastočih trgov;
- razlike v ocenah vrednosti podjetja se med delničarji in drugimi potencialnimi investitorji v obdobjih rasti cen delnic povečujejo in zunanji investitorji imajo pogosteje občutek podcenjenosti podjetij, zato se jim zdijo prevzemi ugodni;
- optimizem managerjev v obdobjih gospodarske rasti se odseva v njihovem povečanem zanimanju za prevzeme.

## 1.5. Teorije prevzemov

Številnim hipotezam in teorijam, ki poskušajo pojasniti zakonitosti v zvezi z motivi in učinki prevzemov podjetij, je skupno predvsem to, da nobena od njih ni sposobna v celoti in neodvisno od drugih razlag pojasniti vsakega posameznega primera prevzema, ne glede na čas in okolje, v katerem je nastala (Bešter, 1996, str. 13).

Teorije in hipoteze, s katerimi raziskovalci poskušajo pojasniti dogajanje v zvezi s prevzemi, lahko v grobem razdelimo vsaj v dve skupini. V **eno** spadajo prevzemi, katerih cilj je doseganje različnih sinergij. V **drugo** skupino pa spadajo tisti, katerih cilj je discipliniranje managementa ciljnega podjetja, ki v nekaterih primerih ne ravna v skladu s pričakovanji lastnikov (ne maksimira tržne vrednosti podjetja). Takšno ravnanje je lahko posledica pretirane rasti podjetja, nepotrebne in škodljive razpršitve dejavnosti, potratnosti, previsokih plač zaposlenih in nesposobnosti managementa, da bi učinkovito uporabil premoženje podjetja (Repovž, 1996, str. 31-32).

### 1.5.1. Sinergije pri združitvah

Pojem sinergije je v strokovni literaturi opredeljen kot pojav, pri katerem povzroči kombiniranje dveh različnih sestavin učinek, ki presega seštevek učinkov teh sestavin takrat, ko sta uporabljeni ločeno. Razlaga za sinergijske učinke prevzema je običajno ekonomska koristnost in s tem vrednost združenega podjetja (prevzemnega in prevzetega), ki je višja, kot seštevek vsakega posameznega podjetja. Prav razlika med vrednostjo združenega podjetja in skupno vrednostjo posameznih podjetij pred združitvijo je vrednost učinka sinergije, ki je prikazana tudi s formulo (Repovž, 1996, str. 32):

$$V_{AB} > V_A + V_B$$

$$\text{SINERGIJA} = V_{AB} - (V_A + V_B)$$

pri čemer je:  $V_{AB}$  – vrednost novega podjetja po prevzemu;

$V_A + V_B$  – vrednost vsote posameznih podjetij pred prevzemom.

Ko se prevzemno podjetje odloča o prevzemu ali pripojitvi ciljnega podjetja, mora v izračun sinergije všteti tudi stroške prevzema, oz. premijo, ki jo mora v večini primerov plačati za pripojeno ali prevzeto podjetje.

Poznamo štiri osnovne vire sinergij (Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 834 - 836):

1. povečanje prihodka;
2. znižanje stroškov;
3. davčni prihranki;
4. nižji stroški kapitala.

## ***1. Povečanje dohodka***

### **a) izboljša se trženje**

Po združitvi se lahko izboljša medijsko načrtovanje in oglaševanje, neuravnotežen proizvodnji splet in se lahko poveča distribucijska mreža.

### **b) strateške koristi**

So tiste koristi, ki jih ima podjetje, ko s pomočjo združitve vstopi v novo panogo in izkoristi priložnosti, ki jih prinaša tehnologija v tej panogi (npr. Vodafon kupi neko internetno podjetje, da bo lažje izkoristilo priložnosti v novi panogi mobilnega interneta).

### **c) tržne in monopolne moči**

Neko podjetje prevzame konkurenčno podjetje z namenom, da bi zmanjšalo konkurenco, s tem dvignilo ceno svojih izdelkov in si prisvojilo monopolni dobiček. Vendar združitve, ki zmanjšujejo konkurenco, niso v korist družbi in so zato izpostavljene protitrustovski zakonodaji. Empirični podatki pa kažejo, da povečanje monopolne moči ni značilen razlog za združevanje.

## ***2. Znižanje stroškov***

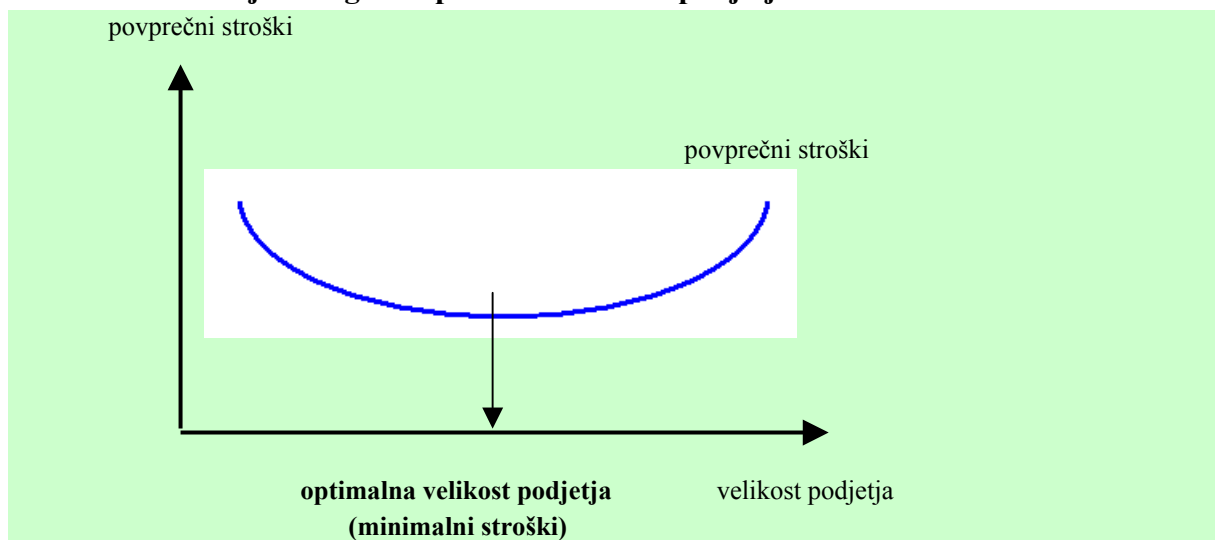
Raziskave kažejo, da je znižanje stroškov eden izmed najpogostejših razlogov za združevanje, saj lahko združeno podjetje deluje bolj učinkovito kakor dve ločeni. Znižanje stroškov se lahko doseže na več načinov.

### **a) ekonomija obsega**

Ekonomija obsega nastane, kadar povprečni produkcijski stroški padajo s povečevanjem ravni proizvodnje. Vendar povprečni stroški padajo le do določenega obsega proizvodnje, to je do točke optimalne velikosti podjetja, po tem začnejo ponovno naraščati. To nam tudi prikazuje Slika 3. Ekonomije obsega so ene od prednosti horizontalnih združevanj. Nanašajo se lahko na delitev sedeža združenega podjetja, delitev vodstvenega managementa ali na delitev glavnega računalniškega sistema združenega podjetja (Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 836). Ekonomije obsega lahko pojasnijo prevlado velikih podjetij v večini panog svetovnega gospodarstva (Bannock, Baxter, Davis, 1992, str. 130).

Ekonomije obsega lahko delimo na poslovne ekonomije ali poslovne sinergije in na finančne sinergije. **Poslovne sinergije** izhajajo iz povezovanja poslovnih aktivnosti podjetij (Bešter, 1996, str. 41). Kažejo se lahko v boljši izkoriščenosti kapacitet združenega podjetja in v dopolnitvah organizacijskih možnosti, ki prispevajo k doseganju dobička, kateri ne bi bil dosegljiv s samostojnim investiranjem. **Finančne sinergije** pa nastajajo zaradi znižanja stroškov kapitala, ki nastane z združitvijo (Weston, Copeland, 1994, str. 787).

**Slika 3: Ekonomija obsega in optimalna velikost podjetja**



**Vir:** Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 837.

Druge delitev ekonomije obsega se deli na interne in eksterne ekonomije. **Interne ekonomije** so posledica tehnoloških faktorjev, zaradi katerih mora biti optimalna velikost proizvodnje velika. Visoki fiksni stroški so razlog, da se z večanjem proizvodnje nižajo stroški na enoto proizvoda. Velika podjetja težijo zaradi tega k čim večjemu obsegu proizvodnje, to jim tudi omogoča vzdrževanje visokih stroškov za R&D in kupovanje velikih količin surovin in materialov, za katere dobijo večje popuste. **Eksterne ekonomije** pa se pojavijo, ko razvoj panoge vodi k razvoju pomožnih storitev, od česar imajo koristi vsa podjetja v panogi (npr. izdajanje specializirane revije, v kateri lahko vsa podjetja v panogi oglašujejo ceneje (Bannock, Baxter, Davis, 1992, str. 130).

#### **b) ekonomija vertikalne integracije**

Z vertikalnim združevanjem podjetij dosežemo tudi različne ekonomije. Podjetja se vertikalno združujejo zaradi tega, ker lahko razširijo obseg svojega delovanja na vse zaporedne dejavnosti v proizvodnji in distribuciji. Na primer, naftne družbe imajo lahko v lasti naftna polja, rafinerije, tankerje in bencinske črpalke in s tem dosežejo visoko stopnjo vertikalne integracije. Tako naftne družbe izločijo marže posrednikov in si zagotovijo vire oskrbe in trge (Bannock, Baxter, Davis, 1992, str. 441).

#### **c) komplementarna sredstva**

Podjetja se združujejo tudi zato, da bi bolje izkoristila obstoječa sredstva oz. jih dopolnila z drugimi. Na primer podjetje, ki proizvaja smučarsko opremo se združi z podjetjem, ki proizvaja jadrnice. Združeno podjetje s tem izniči sezonska nihanja v prodaji, zmanjša likvidnostne težave, ter bolje izkoristi svoje kapacitete (Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 836).

### **3. *Davčni prihranki***

Davčni prihranki so prav tako lahko spodbuda za združevanja med podjetji. Neko podjetje ima lahko dobiček, ki je obdavčen, drugo podjetje pa ima izgubo. Država bo od obeh ločenih podjetij skupaj pobrala večji davek, kakor če se ti dve podjetji združita. Po združitvi bo obdavčljiv dobiček združenega podjetja manjši, saj se bo obdavčljiv dobiček prvega podjetja zmanjšal za izgubo drugega podjetja, zato bo država dobila manj od združenega podjetja (Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 840).

### **4. *Stroški kapitala***

Pri združitvi dveh podjetij se stroški kapitala pogosto znižajo, saj so stroški novo izdanih vrednostnih papirjev zaradi ekonomije obsega nižji. Stroški izdaje se praviloma (razne pristojbine, storitve investicijskega bankirja, revizorjev, pravnikov in drugih) spreminjajo z obsegom izdaje. Pri majhnem obsegu izdaje z večanjem obsega padajo, obratno pri zelo velikem obsegu naraščajo. Obstaja tudi nižje tveganje saj se WACC pri združitvi zmanjša. (Mramor, 1995, str. 13).

## **2. Zakonske omejitve združitev in prevzemov**

### **2.1. Zakonske omejitve v Evropski uniji**

Združitve podjetij so vedno izpostavljene strogemu zakonskemu reguliranju (omejevanju) predvsem z namenom, da bi preprečevale zmanjšanje konkurence, ki ni v družbenem interesu. Rimska pogodba, katere podpisnice so članice Evropske unije, daje velik poudarek na obvarovanje konkurence. Pravni predpisi Evropske unije so oblikovani tako, da bi preprečili uničevanje konkurence na skupnem trgu preko kartelov in zlorabo dominantnega položaja na trgu. 85. člen Rimske pogodbe je antikartelni predpis, ki prepoveduje dogovore med podjetji in odločitev poslovnih združenj, ki preprečujejo, omejujejo ali uničujejo konkurenco znotraj skupnega evropskega trga in vplivajo na trgovino med državami članicami. Vendar se moramo zavedati, da s tem členom niso prepovedani vsi dogovori med podjetji, saj Evropska komisija dovoljuje tiste dogovore, ki prinašajo potrošniku določene koristi. Z 86. členom Rimske pogodbe je prepovedana zloraba dominantnega oz. prevladujočega položaja znotraj skupnega evropskega trga, kot je prepovedano tudi omejevanje konkurence in meddržavno trgovanje (European Union: Selected instruments taken from the Treaties, 1999, str. 70-71).

Evropsko sodišče uporablja omenjena člena na področju združitev, vendar njuna uporaba ni natančno definirana, saj nista bila prvotno oblikovana za reguliranje združitev. Te pomanjkljivosti je odpravila nova oblika upravljanja z združitvami, ki so jo določili septembra 1990. Člena št. 85 in 86 še vedno veljata za določene vrste poslovnih združevanj, kot je na primer skupno podjetje. Rimska pogodba je bila od svojega nastanka dalje večkrat preoblikovana, zadnjič z amsterdamsko pogodbo (Sudarsanam, 1995, str. 66).

## **2.2. Zakonske omejitve v Sloveniji**

V Sloveniji temeljijo zakonske omejitve združitve in prevzemov na naslednjih zakonih:

- Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93);
- Zakon o varstvu konkurence (Uradni list RS, št. 18/93);
- Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (Uradni list RS, št. 56/99);
- Zakon o prevzemih (Uradni list RS, št. 47/97).

### **Zakon o gospodarskih družbah – ZGD**

V devetem poglavju ZGD določa pravno ureditev združitve in preoblikovanja družb. V 510. členu je postavljeno splošno pravilo, to je da se družba lahko pripoji ali spoji z drugo družbo in s tem spremeni pravnoorganizacijsko obliko. Pri tem prihaja do prenehanja družb kot pravnih oseb in s tem tudi prenehanja jamstva za dotlej sprejete odgovornosti, po drugi strani pa morajo nove družbe sprejeti obveznosti prejšnjih družb, ki so jih te imele še pred pripojitvijo oz. spojitvijo (Uradni list RS, št. 30/93).

### **Zakon o varstvu konkurence – ZVK**

ZVK prepoveduje dejanja pravnih in fizičnih oseb, ki v nasprotju z zakonom omejujejo konkurenco, nasprotujejo dobrim poslovnim običajem ali predstavljajo nedovoljeno špekulacijo na trgu (Uradni list RS, št. 18/93).

### **Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence – ZPOmK**

Ta zakon preprečuje omejevanje konkurence in določa varstvo ter ukrepe, če do takih omejitev pride. Obstajajo posebni organi, ki skrbijo za varstvo konkurence. Njihove pristojnosti ter postopki državnih organov in strank v zvezi z omejitvami konkurence so prav tako določene v ZPOmK-ju (Uradni list RS, št. 56/99).

### **Zakon o prevzemih – ZPre**

Temeljni cilj Zakona o prevzemih je varstvo vlagateljev na trgu vrednostnih papirjev ter varstvo manjšinskih delničarjev pri prenosu kontrolnega deleža z nakupom delnic delniške družbe na organiziranem trgu vrednostnih papirjev in v povezavi s tem zagotovitev integritete trga. Slovenski ZPre temelji na štirih bistvenih načelih, ki so vključena tudi v osnutek omenjene direktive Evropske skupnosti. Ta načela so:

- enako obravnavanje vseh delničarjev;
- obvezna ponudba za prevzem (kontrolni delež večji od 25 %),
- dolžnost razkritja podatkov;
- omejitev določenih obrambnih dejanj managementa ciljne družbe.

Ta zakon ni namenjen vsem gospodarskim družbam, ampak samo za delniške družbe (Uradni list RS, št. 47/97).

### 3. Zgodovina mobilne telefonije v Evropi

Mobilni telefoni so danes povsem nekaj vsakdanjega in današnjega dinamičnega življenja si skoraj ne moremo zamisliti brez njihove uporabe. Začetki mobilne telefonije segajo v zgodnja 80-ta leta. Prvi so jih začeli uporabljati Skandinavci, saj je bila za njihovo postavitve mobilnega omrežja to bistveno cenejša alternativa, kakor postavljanje stacionarnega omrežja na težko dostopnem in redko naseljenem območju. Razvoj mobilnih telefonov se je kmalu razširil tudi v druge države Zahodne Evrope in sicer v države Beneluxa, Francijo, Zahodno Nemčijo, Veliko Britanijo in v Italijo. Na začetku so uporabljali analogni sistem mobilne telefonije (NMT). Največja težava NMT-ja je bila v tem, da je vsaka država razvijala svoj sistem, ki ni bil kompatibilen z drugimi, tako da so naročniki lahko telefonirali le znotraj državne meje.

V združeni Evropi je ta problem postajal vedno večji, tako da se je kmalu začelo razmišljati o enotnem evropskem mobilnem omrežju, da bi uporabniki ne bili več omejeni le na državne meje. Leta 1982 je bil ustanovljen Group Special Mobile (GSM) z namenom, da bi razvil skupno Evropsko omrežje, ki bi bilo sposobno podpirati milijone uporabnikov. Bistveno za to skupno omrežje je bilo, da bi temeljilo na digitalni tehnologiji, ki bi omogočalo neprimerno hitrejši prenos podatkov. To je bilo nujno potrebno, saj je že kmalu postalo jasno, da se bo do začetka 90-tih analogni sistem zrušil pod pritiskom povpraševanja. Vendar je bilo potrebno digitalni sistem, ki je predstavljal na začetku le vizijo, še razviti in testirati. GSM skupina se je v svojem začetnem delovanju srečala z vrsto problemov. Glavni je bil, kako prepričati mobilne operaterje, da začnejo postavljati digitalno omrežje, ki še ni bilo nikoli preizkušeno in za katerega bi bilo potrebnih veliko finančnih sredstev. Koristi digitalnega omrežja bi se po tem takem pojavile šele čez nekaj let. Drugi tvečji problem je bil, kako prepričati glavne izdelovalce mobilnih aparatov Nokia, Ericsson in Siemens, da začnejo razvijati mobilne telefone, ki bi delovali v digitalnem sistemu in da bi zagotovili zadostno ponudbo aparatov. Vizija je kljub temu vse bolj postajala realnost, še posebno, ko je leta 1987 petnajst držav podpisalo pogodbo, da bodo do začetka julija 1991 postavile digitalno omrežje, ki bi pokrilo vsa večja mesta in tudi glavne povezave med njimi. Po uvedbi skupnega evropskega digitalnega omrežja, ki je delovalo na skupni frekvenci 1800 MHz, je začelo število uporabnikov naraščati na potenco, tako da je leta 1993 preseglo milijon naročnikov.

Istega leta so po zgledu evropskega mobilnega omrežja tudi v Avstraliji postavili podobno omrežje. Ko je avstralski mobilni operater Telstra postavil svoje omrežje, je bilo že razvidno, da je GSM prerasel okvirje Evrope in postal globalen. Leto kasneje so tudi ZDA dobile svojega prvega mobilnega operaterja in sicer Federal Communications Commission (FCC), ki je v enem letu postavil svoje omrežje na frekvenci 1900 MHz. Kmalu so skoraj vse razvite države začele postavljati mobilna omrežja (Indija, Kitajska, Pacifiška Azija, Bljižnji Vzhod, Južna Amerika,...), tako da je bilo leta 1995 že 156 mobilnih operaterjev v 86 državah. Vsi ti operaterji so bili povezani v združenje s sedežem v Švici, ki se je poimenovalo GSM World.

Tako se je v dobrem desetletju razvila popolnoma nova panoga, ki je zaradi eksponentne rasti prešla v eno največjih panog na svetu (GSM World – history, 2003).

### **3.1. Trg mobilne telefonije**

Mobilne operaterje so v večini ustanovili državni telekomunikacijski giganti kot njihova hčerinska podjetja, izjema sta bila le Cellnet in Racal-Vodafone, ki sta bila že od samega začetka v privatni lasti. Hčerinska podjetja so se zaradi izjemno velike rasti kmalu odcepila od matičnih podjetij in postala samostojna. Hčerinska podjetja so kljub temu še vedno ostala v večinski lasti telekomunikacijskih gigantov, kar je razumljivo, saj so prav ti mobilni operaterji pomenili največji priliv denarja. Podobno situacijo najdemo tudi pri nas. Mobitel je bil hčerinsko podjetje Telekom Slovenije, ki je kasneje postalo samostojno podjetje, vendar pa je kapitalsko še vedno v 100 % lasti Telekom Slovenije. Na začetku je v večini držav deloval le po en mobilni operater, ki je imel monopol. Ta je izkoriščal monopolni položaj tako, da so bile storitve zelo drage. Poleg tega je bilo relativno malo sklenjenih naročniških razmerij glede na velikanske stroške izgradnje mobilnega omrežja. Zato ne čudi dejstvo, da je v 80-tih Mobitel pomenil statusno oznako za imetnika in je šele od srede 90-tih prerasel v vsakdanji proizvod (Mobitel d.d. – Nastanek in razvoj, 2003).

Zaradi predragih storitvenih cen v mobilni telefoniji se je Evropska komisija odločila, da bo odpravila ta monopolni položaj in spremenila trg mobilne telefonije v liberaliziranega. S tem bi povzročila znižanje cen storitev. Podobno so naredili tudi pri osnovnih telekomunikacijskih storitvah, kjer so države članice Evropske unije s 1. januarjem 1998 že odpravile monopole. Zato je več držav že izdalo koncesije drugemu ali tretjemu operaterju, da bi konkurirali državnim telekomunikacijskim podjetjem. V Evropi je danes priključenih že več kot 100 omrežij mobilne telefonije. Še vedno obstajajo velike razlike v kakovosti storitev, ki jih ponujajo operaterji, predvsem zaradi različnih regulacij režimov in zrelosti posameznih trgov. Kritični dejavnik je predvsem dovoljeno število konkurentov. Konkurenca je pomembna za kvalitativni razvoj storitev, vendar je dejstvo, da duopol ni dovolj, da bi se kakovost storitev izboljšala in da bi cene močno padle. To se bistveno spremeni šele, ko dobi koncesijo tretji ali četrti operater, kot npr. v Veliki Britaniji. Države, ki dovoljujejo močno konkurenco, imajo nižje tarife, pa tudi največjo stopnjo rasti trga. Tak primer je Švedska, ki ima največjo stopnjo rasti trga, sledijo ji Nizozemska, Finska in Danska. Po drugi strani imajo najnižjo stopnjo rasti trga prav države z restriktivnejšo politiko, npr. Italija in Španija, ki sta šele veliko kasneje od ostalih držav EU dobili drugega operaterja. Dereguliran evropski trg telekomunikacij strmo narašča. V ospredju je rast trga mobilne telefonije predvsem zaradi uporabe skupne tehnologije – GSM. Ta tehnologija omogoča uporabnikom opravljanje klicev kjer koli na kontinentu. Zato je povzročila ogromno rast naročnikov (GSM World – history, 2003).

### **3.2. Razvoj mobilnega omrežja**

V zadnjih letih je število uporabnikov mobilne telefonije na svetu močno naraslo. Decembra 1995 je bilo na svetu 87 milijonov uporabnikov mobilne telefonije, do konca leta 1998 je to število naraslo na preko 300 milijonov, medtem ko se danes vrti številka že okoli milijarde uporabnikov. Posebno izrazita je bila rast v Evropi, saj je tu mobilna telefonija eden izmed najbolj rastočih sektorjev. Storitve mobilne telefonije so v nekaterih državah tako popularne, da se soočajo s problemom zmogljivosti telefonskih omrežij. Poleg tega se razvija tudi mobilni internet, kjer bo za normalno delovanje potrebna bistveno hitrejša zmogljivost podatkov (GSM World – history, 2003).

Pri GSM World se zavedajo, da bo potrebno v prihodnosti bistveno povečati zmogljivost mobilnih telefonskih omrežij, saj ne želijo, da bi začela mobilna telefonija zaradi tega ozkega grla stagnirati. Glavna ovira za hitrejši razmah storitev digitalnega sistema je prenosna hitrost, ki je bila na začetku omejena na 9600 bit/s. V letu 1999 so obratovalci storitev GSM ponudili hitrost do 64 kbit/s. Ta storitev je zlasti uporabna pri oddaljenemu dostopu do notranjega omrežja v podjetjih, pri video konferencah in pri prenosu datotek. S tehniko GPRS (paketna radijska storitev – general packet radio service) je postalo omrežje GSM z vidika internetovega protokola transparentno. Sistem so pri nas uvedli leta 2002, v EU pa je delovalo poskusno omrežje že leto poprej. GPRS omogoča prenos podatkov s hitrostjo, ki bo presegla 100 kbit/s in je bil hkrati tudi vmesni korak do uvedbe mobilnih sistemov tretje generacije (Mobitel d.d. – Nastanek in razvoj, 2003).

#### **3.2.1. Tretja generacija mobilnih telekomunikacij (UMTS)**

Naslednja generacija mobilnih sistemov, znana tudi kot 3G sistem, bo sestavljena iz zemeljskih in satelitskih komponent. Omrežje in terminalska oprema bodo s svojo širokopasovnostjo omogočala večpredstavnostne (multimedijske) aplikacije. Prihodnjemu uporabniku bo omogočeno globalno prehajanje med obstoječimi zemeljskimi in satelitskimi sistemi. Če je pri GSM-u glavni poudarek na prenosu govora, je pri univerzalnem mobilnem telekomunikacijskem sistemu (UMTS) glavni poudarek na prenosu podatkov. Pri fiksni (stacionarni) terminali bo prenosna hitrost 2 Mbit/s, pri hitro premikajočih sistemih pa 144 kbit/s. Novi sistem bo največjo pozornost namenil multimedijskosti, internetu, hitremu prenosu podatkov, itd. Razlike med omrežji so prikazane v Tabeli 1 (Telecoms.com – 3G news, 2003).

Tretja generacija mobilnih telefonov (UMTS) bo najprej na voljo v Evropi in na Japonskem. Začela naj bi delovati do konca leta 2003, medtem ko naj bi UMTS sistem uvedli leta 2004 v ZDA. Do predvidenega leta delovanja so morale državne uprave za telekomunikacijo sprostiti

frekvenčni pas za nove tehnike in nove tehnologije (najmanj 2×40 MHz do največ 155 Mhz ali 185 MHz). V državah EU so že v letu 1999 podelili prve koncesije za UMTS. Slovenija je mobilno omrežje UMTS uvajala usklajeno in sočasno z drugimi evropskimi državami (Telecoms.com – 3G news, 2003).

Družba Mobitel je bila edini operater, ki je dobil s strani države koncesijo za UMTS sistem. Julija 1999 je bila na zasedanju generalne skupščine Foruma UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) na povabilo predsedujočega Bernarda Eylerta sprejeta v povnopravno članstvo te organizacije. Poslanstvo Foruma UMTS je razvijati standarde in promovirati sistem tretje generacije mobilnih telekomunikacij (Mobitel – UMTS bo komercialno zaživel v letu 2003, 2003). Mobilno omrežje tretje generacije (3G) naj bi do leta 2010 pokrivalo kar 63 % prometa vseh uporabnikov mobilnih telefonov na svetu, kar je enako 1 milijardi uporabnikov. Za uporabo tega omrežja bodo naročniki plačali skupno kar 548 milijard dolarjev, kar predstavlja 66 odstotkov zaslužka s storitvami v mobilni telefoniji (Telecoms.com – 3G news, 2003).

**Tabela 1: Primerjava med NMT, GSM in UMTS omrežjem**

|                              | NMT                                                                  | GSM                                                                                                | UMTS                                               |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>NASTANEK</b>              | V začetku 80-tih                                                     | Julij 1991                                                                                         | Do konca leta 2003                                 |
| <b>MOŽNOST UPORABE</b>       | Le znotraj državnih meja                                             | Na različnih koncih sveta, če je sklenjena roaming pogodba z operaterji                            | Po celem svetu                                     |
| <b>FREKVENČNI PAS</b>        | 410 MHz                                                              | - 900 MHz: Evropa<br>- 1800 MHz: Z-Evropa in skandinavske države, Rusija<br>- 1900MHz: ZDA, Kanada | Od 2×40 MHz do 185 MHz                             |
| <b>STORITVE</b>              | Prenos zvoka                                                         | Prenos podatkov                                                                                    | Hiter prenos podatkov                              |
| <b>APARATI</b>               | Večji                                                                | Manjši, cenejši, varčnejši                                                                         | Večja izbira modelov, bolj posebne priprave        |
| <b>VARNOST KOMUNICIRANJA</b> | Slaba                                                                | Zelo dobra                                                                                         | Zelo dobra                                         |
| <b>PRENOSNA HITROST</b>      |                                                                      | 64 kbit/s                                                                                          | 144 kbit/s – 2 Mbit/s                              |
| <b>OMREŽJE</b>               | Sestavljeno iz zemljepisnih komponent (uporablja radijske frekvence) | Sestavljeno iz zemeljskih komponent (uporablja radijske frekvence)                                 | Sestavljeno iz zemeljskih in satelitskih komponent |

Vir: Telecoms.com – 3G news, 2003.

### 3.3. Prihodnost mobilnih telekomunikacij

Preteklo desetletje sta zaznamovala dva tehnološka trenda v telekomunikacijah in sicer; eksponentna rast interneta in mobilna telefonija. Z razvojem obeh tehnologij je prišlo sčasoma tudi do medsebojnega prepletanja obeh panog, tako da se bodo morali mobilni operaterji preoblikovati v mreže oz. internetne družbe, če bodo hoteli slediti razvoju, konkurenci in potrebam potrošnikov. Vendar, ker danes nihče ne more dovolj natančno predvideti, koliko in kako hitro se bo trg razvijal, je to preoblikovanje precej tvegano, a nujno za operaterje, ki želijo v korak s prihodnostjo. Še pred nekaj leti so prav ta podjetja obogatela z zaračunavanjem dragih govornih tarif, sedaj so se tarife zaradi liberaliziranega trga močno pocenile, zato je edina rešitev izgradnja mobilnega internetnega omrežja, ki bi zopet povišal zaslužke v panogi (Baker, Capell, 2000, str. 22-25).

Z združitvijo teh dveh tehnologij se bo odprla tržna niša tudi za ponudnike interneta. Ti bodo vstopili v to novo panogo, z namenom odvzeti določen delež mobilnim operaterjem, npr. z oglaševanjem, provizijo od e-poslovanja na mobilnem spletu. Temu se bodo mobilni operaterji v prihodnosti skušali izogniti tako, da bodo postavili svoje mobilne internetne portale. Tako bi si operaterji zagotovili obvladovanje mobilnega interneta in jim tržnega deleža ne bi odvzemali ne neposredna konkurenca (drugi operaterji, ki bi imeli postavljeno svoje mobilno omrežje in bi bili zaradi tega konkurenčnejši, ker ne bi bilo nobenih posrednikov med njimi in potrošniki) kot tudi ne posredna konkurenca (npr., ponudniki interneta, ki bi lahko prevzeli mobilni internet in bi imeli mobilne operaterje le za prenašanje signalov, tako kot je to do sedaj na fiksnem omrežju, medtem ko pa bi sami pobiral pritok denarja od internetnih storitev). Panogo torej trenutno zaznamuje tekma za prevlado na mobilem spletu, ki prinaša s seboj tudi novi val inovacij, trženjskih strategij, tehnologij in novo posredno konkurenco, ki lahko ogrozi tudi do sedaj vodilna svetovna podjetja, kot so Nokia, Vodafone, AOL, ki so tudi prikazana v Tabeli 2. Na primer, neka banka lahko ponudi svojim komitentom subvecionirane telefonske storitve (npr., brezplačno telefonsko linijo do svojih posredniških storitev). S to potezo pritegne stranke in hkrati odvzame tržni delež telefonskim družbam. Tekma za mobilni internet in prevzemanje evropskih telefonskih družb se bo nadaljevala tako dolgo, dokler bodo investitorji verjeli, da te družbe obvladujejo dostop do mobilnega interneta. (Baker, Capell, 2000, str. 22-25).

V prihodnosti se bosta slej kot prej združila internet in mobilna telefonija, zato se na tem področju odpira nova panoga. Strokovnjaki v vodilnih svetovnih podjetjih (Ericsson, Nokia,...) se zato ukvarjajo z razvojem in trženjem podatkovnih komunikacij v sistemu GSM. Ti trdijo, da so možnosti uporabe mobilnih telefonov takorekoč brez omejitev. Njihov razvoj trenutno temelji na izdelavi novih mobilnih aparatov, aplikacij in podobnih naprav. Poleg tega se pri Ericssonu in Nokiji veliko ukvarjajo z vizijo, in sicer z vključevanjem mobilnosti v druge naprave, ki delujejo v okviru koncepta »virtualnega domačega okolja«. Na primer, da bi lahko med vožnjo domov vključili svoj avtomat za kavo s pritiskom na gumb na mobilnem telefonu. Dejstvo je, da bo vizija zaradi stalnega napredka slej kot prej postala realnost in da

ljudje ne bodo imeli mobilnih telefonov le za pogovore. Kupovali bodo tudi druge izdelke, povezane z mobilno telefonijo, ki jih bodo lahko upravljali oziroma nadzorovali na daljavo (Merslavič, 1999, str. 16).

**Tabela 2: Moč in grožnje vodilnim družbam z razvojem nove panoge (mobilni internet)**

| <b>DRUŽBA</b>   | <b>MOČ</b>                                        | <b>GROŽNJE</b>                                                                                                                                      |
|-----------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nokia</b>    | največji proizvajalec mobilnih telefonov na svetu | Proizvajalci čipov (npr. Intel) lahko prodrejo v industrijo mobilnih telefonov z razvojem zmogljivih in poceni čipov.                               |
| <b>Vodafone</b> | največji mednarodni operater mobilne telefonije   | Iznajdljiva internet podjetja (npr. Yahoo, Altavista) lahko prevzamejo posle mobilnega interneta, operaterjem potem ostane le še brezžično omrežje. |
| <b>AOL</b>      | največja interneta družba                         | Potegovati se mora za dostop do mobilnega interneta, sicer je iztirjen iz internetnega poslovanja.                                                  |

**Vir:** Baker, Capell, 2000 str. 24.

Vsako podjetje mora v tej tehnološko zahtevni panogi, če hoče biti v koraku s časom, neprestano razvijati in tudi razmišljati ne samo o bližnji, ampak tudi o daljni prihodnosti, kajti samo tako si lahko zagotovi, da ga konkurenca ne bo povozila. Tako se je zgodilo z Ericssonom, ki je zabredel v hude finančne težave in bi šel v stečaj, če ga ne bi Nokia prevzela in rešila iz finančne stiske.

## **4. Tržni in kapitalski deleži mobilnih operaterjev ter tendenca njihovega povezovanja**

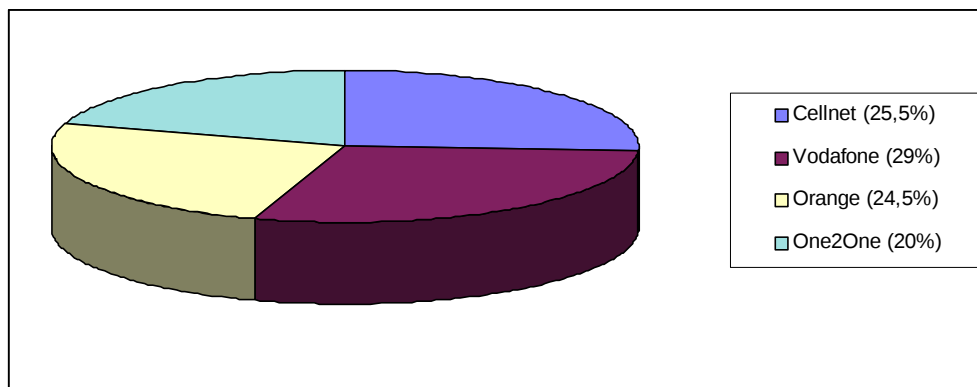
### **4.1. Tržni deleži mobilnih operaterjev v Evropi**

#### **4.1.1. Trg mobilne telefonije v Veliki Britaniji**

Ta trg je, za Švedsko, najbolj liberaliziran trg v Evropi. V državi delujejo štirje operaterji z licencami GSM 900 in GSM 1800. Vodafone je bil prvi mobilni operater v državi. Začel je delovati s 1. januarjem 1985. Trenutno ima največji tržni delež, in sicer 29 %. Za njim je BT Cellnet s 25,5 % tržnim deležem. V devetdesetih letih je obema operaterjema padel tržni delež, saj je na trg vstopila konkurenca, ki jima ga je odvzela. Glavni razlog za to je bil, da sta se oba operaterja v devetdesetih letih bolj osredotočala na poslovni segment, ki pa ni naraščal več tako hitro kakor potrošniški segment. Ta se je v zadnjih letih, zaradi konstantnega zniževanja cen mobilnih storitev bistveno bolj povečal kot poslovni segment, saj je postal

mobilni telefon vsakdanja dobrina. Druga dva operaterja, Orange in One-2-One, sta bila osredotočena na potrošniški segment in prav zaradi tega jima je uspelo odvzeti tržna deleža obema vodilnima operaterjema. Orange je samo v enem letu pridobil 3,5 % tržnega deleža in jih ima sedaj 24,5 %, medtem ko je One-2-One narastel za 2 % torej na 20 %. Vsi tržni deleži mobilnih operaterjev so prikazani tudi na Sliki 4 (Mobile phone sales surge, 2003).

**Slika 4: Tržni deleži operaterjev mobilne telefonije v Veliki Britaniji v letu 2001**



**Vir:** Public Network, marec 2001.

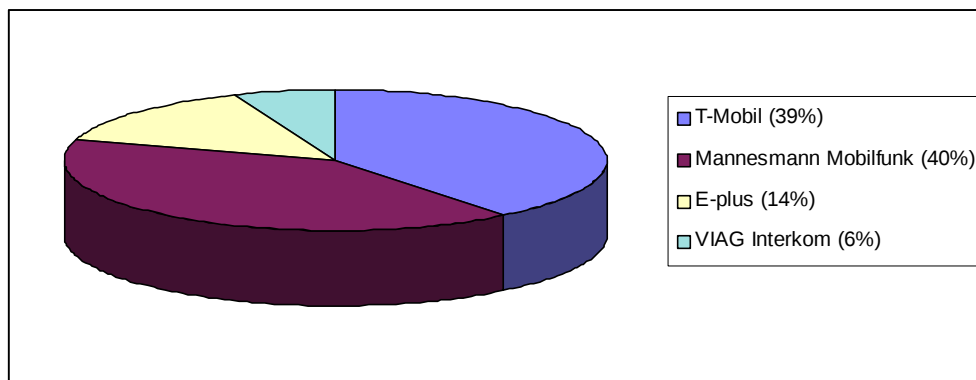
Čeprav cene mobilnih storitev zaradi konkurence konstantno padajo, je Urad za telekomunikacije ugotovil, da panoga še vedno ni zadosti konkurenčna. Vstop na trg je, tako kot v ostalih članicah Evropske unije, reguliran na državni ravni. To drugim neizogibno omejuje vstop na trg, saj morajo vsi operaterji mobilne telefonije najprej pridobiti licence od pristojnega državnega organa, ki pa ima omejene možnosti izdajanja licenc zaradi omejenega števila razpoložljivih frekvenc. Slednje predstavlja v Veliki Britaniji oviro za vstop novih konkurentov, ki bi še dodatno znižali ceno mobilnih storitev in s tem povečali potrošniške koristi. Leta 2000 so tako podelili licence za UMTS telefonijo petim operaterjem (Mobile phones – a growth industry).

#### 4.1.2. Trg mobilne telefonije v Nemčiji

Nemški trg se je popolnoma dereguliral šele leta 1998. Tedaj so tudi ustanovili novi organ RegTP (regulativni organ za telekomunikacije in pošto), katerega dolžnost je, da vzdržuje konkurenco v telekomunikacijah. Nemški trg mobilne telefonije je najobetavnejši trg v Evropi. Tržna penetracija mobilne telefonije je tukaj zelo velika, saj ima Nemčija poleg močnega gospodarstva tudi veliko število prebivalstva (preko 80 milijonov). Rast trga se je bistveno povečala leta 1998 z vstopom četrtega operaterja mobilne telefonije, Viag Interkoma, ki je povzročil znatno cenovno konkurenčnost. Največji operater mobilne telefonije je trenutno Mannasmannov Mobilfunk D2, ki ima 40 % tržni delež, kakor prikazuje Slika 5. Sledi mu T-Mobil, ki je v lasti Deutsche Telekom in ima 39 % tržni delež. Oba operaterja sta prisotna na trgu že od samega začetka 1990 leta. E-Plus je v lasti KNP Telecom in

BellSoutha, ki je usmerjen predvsem na poslovni segment, njegov tržni delež pa znaša 14 %. Najmlajši in najmanjši je Viag Interkom s 6 % tržnim deležom (Public Network, marec 2001).

**Slika 5: Tržni deleži operaterjev mobilne telefonije v Nemčiji v letu 2001**

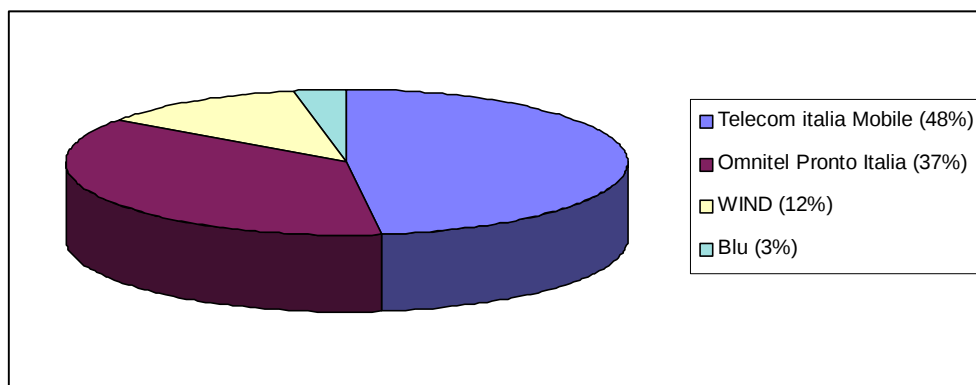


**Vir:** Public Network, marec 2001.

#### 4.1.3. Trg mobilne telefonije v Italiji

V Italiji so vzpostavili GSM omrežje relativno pozno. Začelo je delovati šele aprila 1995 pod okriljem Telekom Italia Mobile. Septembra istega leta je podjetje Olivetti ustanovilo prvo privatno družbo mobilne telefonije v Italiji in sicer družbo Omnitel Pronto Italia. V Italiji trg mobilne telefonije dolgo časa ni bil dereguliran, saj sta ves ta čas delovali le dve družbi mobilne telefonije. Šele ko so leta 1999 dobili tretjega operaterja WIND in leto kasneje še četrtega operaterja Blu, je trg postal konkurenčen, kar se je poznalo na cenah mobilnih storitev in posledično tudi na povečani rasti trga (Public Network, marec 2001).

**Slika 6: Tržni deleži operaterjev mobilne telefonije v Italiji v letu 2001**



**Vir:** Public Network, marec 2001.

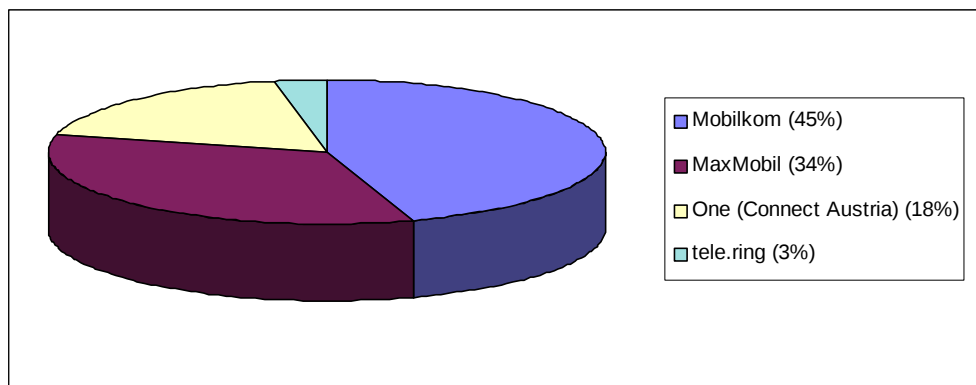
Leta 1999 je Olivetti kupil Telekom Italia, večinski delež Omnitela pa je prodal Mannesmannu, saj je z antitrustovsko zakonodajo določeno, da eno podjetje ne more imeti kontrolnega lastniškega deleža v dveh operaterjih hkrati. Olivetti tako postane lastnik največjega operaterja v Italiji, saj ima Telekom Italia Mobile največji, 48 % tržni delež.

Omnitel ima 37 %, WIND 12 % in Blu 3 % tržnega deleža. Deleži mobilnih operaterjev so tudi prikazani na Sliki 6 in si tudi sledijo glede na leto nastanka, saj ima tisti, ki je bil prej na trgu, največ naročnikov mobilne telefonije (Public Network, marec 2001).

#### 4.1.4. Trg mobilne telefonije v Avstriji

V Avstriji se je trg mobilne telefonije odprl leta 1992, ko je Avstrijski Telekom ustanovil hčerinskega mobilnega operaterja Mobilkom, ki ima sedaj 45 % delež na trgu. Leta 1996 je avstrijski trg dobil prvega privatnega operaterja MaxMobil, kateri ima 34 % tržni delež. Leta 1998 je na trg prišel še tretji operater One (Connect Austria), ki ima 18 % delež, dve leti kasneje pa je avstrijski trg dobil še četrtega operaterja Tele.ring, ki je v večinski lasti Vodafona. Ta je s sovražnim prevzemom Mannesmann-a pridobil tudi vse kontrolne deleže v podjetjih, ki so bile prej v večinski lasti Manesman-a. Tele.ring ima trenutno majhen 3 % tržni delež, kar se tudi vidi na Sliki 7 (Public Network, marec 2001).

**Slika 7: Tržni deleži operaterjev mobilne telefonije v Avstriji v letu 2001**



**Vir:** Public Network, marec 2001.

#### 4.2. Združevanja mobilnih operaterjev

V mobilni telekomunikaciji se dogajajo velike globalne spremembe. Celotno panogo v globalnem smislu zaznamujejo združitve in povezovanja telefonskih družb. Podjetja se združujejo zaradi tega, da bi dosegla kritično maso sredstev, ki so potrebna za tehnološko revolucijo, v kateri se nahaja panoga. Stroški obstanka v panogi so višji kot kdajkoli doslej, saj imajo operaterji mobilne telefonije izredno velike fiksne stroške delovanja in stroške postavitve omrežja, medtem ko so variabilni stroški relativno majhni. Podjetja morajo postaviti infrastrukturo na celotnem področju države, stroški tega lahko presežejo 60 milijard USD. Poleg tega morajo pridobiti licenco na javni dražbi, kar je vse prej kot poceni, saj lahko licenca stane podjetje tudi do 30 milijard USD. Fiksni stroški v tej panogi so zelo visoki, saj morajo operaterji imeti postavljeno infrastrukturo in jo tudi vzdrževati ne glede na to, kakšen tržni delež imajo na trgu. Posledica tega je združevanje podjetij v tej panogi, da bi dosegla

ekonomijo obsega in s tem konkurenčnost na trgu, ki postaja vse bolj globalen. Ekonomija obsega je eden glavnih razlogov za združevanje podjetij v tovrstni panogi. Z združevanjem dosegajo podjetja velikost, ki jim omogoča pridobiti nove potrošnike in nove posle, pri tem pa obdržati nizke stroške in možnost velikega vlaganja v R&D (Driving the telecoms merger wave, 2003).

Drugi razlog za združevanje je ta, da je v mobilni telekomunikaciji vse večja konkurenca in če hočejo podjetja povečati ali pa vsaj obdržati tržne deleže na svojih trgih, morajo neprestano rasti. Operaterji pridobijo namreč veliko hitreje tržne deleže na trgu z združitvami in prevzemi. Hkrati je eksterna rast mnogo hitrejša od interne rasti in prav hitrost rasti je v tej panogi še posebej bistvenega pomena (hitrost trženja, hitro pozicioniranje, pridobivanje novega segmenta potrošnikov, geografska lega,...). V tej novi ekonomiji telekomov in internetna podjetja koristijo svoje visoke tržne kapitalizacije za prevzeme drugih podjetij ter si tako bistveno hitreje utrjujejo položaj na trgu, kakor bi si ga z notranjo rastjo. Zato je strategija prevzemanja v tej panogi, kjer se dogajajo hitre spremembe, najprimernejša oblika rasti (Why bigger is not always better, 2003).

Na primer, za Vega bi bilo bistveno lažje in tudi cenejše, če bi lahko prevzela Mobitel ali Simobil vendar to ni bilo možno, saj nobeden od operaterjav ni bil naprodaj. Z eventuelnim prevzemom, na primer, Simobila, bi Vega takoj pridobila določen tržni delež, tako pa bo z interno rastjo dosegla to mogoče šele v roku desetih let. Ekonomija obsega kot tudi velikost tržnega deleža sta bistvena za vsako podjetje, kar še posebno velja za panogo mobilne telefonije. Vega načrtuje pet do šest letno izgubo, preden bo pridobila toliko uporabnikov, da bo njeno poslovanje na pozitivni ničli (Finance, Vega bo drugi največji operater, 2003).

Dodatna združevanja v mobilni telefoniji so povzročila nizke obrestne mere, ki olajšujejo možnosti nakupov, saj se prevzemna podjetja lahko zadolžijo na evropskem trgu obveznic (npr. Olivettijev prevzem Telecom Italie). Enotna evropska valuta (evro) olajšuje sklepanje poslov v Evropi, saj investitorji v evropski monetarni uniji posodijo denar brez kakršnegakoli valutnega tveganja. Velike vladne prodaje svojih telekomunikacijskih gigantov so prav tako prispevale k povečanju združevanj, saj so ta podjetja po privatizaciji začela prevzemati druga manjša podjetja (Deutsch Telekom si je pripojil britanskega operaterja mobilne telefonije One-2-One). Ta podjetja niso le prevzemiki, lahko so tudi tarče prevzemov, kot na primer Olivettijev prevzem Telecom Italie (Driving the telecoms merger wave, 2003).

#### **4.2.1. Kapitalsko povezovanje Vodafona**

Vodafone, s sedežem v Newburgu, je bil na začetku hčerinska družba Racal Electronics-a oz. Racal Telecom-a. Ta je decembra 1982 pridobil razpis za izgradnjo in poslovanje drugega omrežja mobilne telefonije v Veliki Britaniji. Vodafone je začel poslovati 1. januarja 1985. Že od vsega začetka je imel Vodafone globalne cilje, saj si je takoj po vstopu na tržišče postavil

jasni strateški cilj izgradnje omrežja mobilne telefonije na mednarodni ravni. Podjetje se je udeleževalo razpisov za pridobitev licenc tudi v drugih državah. Oktobra 1988 so 20% Vodafonovih delnic plasirali na borzah v Londonu in New Yorku. Leta 1991 se je Vodafone odcepil od Racala in postal popolnoma samostojen. Tedaj je bila to največja odcepitev v zgodovini Britanskega gospodarstva. Vodafone je s svojim strateškim načrtom (postati globalni operater mobilne telefonije) nadaljeval tako z notranjo kot tudi z zunanjo rastjo podjetja. Na začetku je njegova rast temeljila predvsem na notranji rasti z udeležbo na državnih razpisih za pridobitev licenc. Kasneje, ko so v državah Evrope in tudi drugod po svetu že delovala dva ali več mobilnih operaterjev, pa je Vodafonova rast temeljila predvsem na zunanji (eksterni) rasti s prevzemi drugih, že obstoječih, operaterjev. Vodafone bi moral z notranjo rastjo (samostojen prodor na trg) pridobivati tržni delež iz ničle, poleg tega bi si moral pridobiti tako znanje kot tudi izkušnje delovanja na specifičnih lokalnih trgih. Tako je bila strategija prevzemenja podjetij boljša izbira, saj bi s svojim samostojnim nastopanjem na lokalnih trgih potreboval veliko več časa in sredstev, da bi si pridobil zadovoljiv tržni delež (Vodafone – history, 2003). Vodafone je tako s prevzemanjem drugih operaterjev po celem svetu kontinuirano rasel in sledil svoji viziji. Ena večjih združitvev oz. pripojitve je prav gotovo prevzem ameriškega operaterja mobilne telefonije AirTouch Communications leta 1999. S to združitvijo je postal največji operater mobilne telefonije na svetu (Vodafone – mergers, 2003). Vodafone je danes daleč največji operater mobilne telefonije na svetu, saj ima lastniške deleže v kar 28 državah, kot je prikazano v tabeli 3. Trenutno ima kar 107,5 milijonov uporabnikov in zavzema dobrih 10 % tržnega deleža svetovnega trga v mobilni telefoniji (Vodafone - About Vodafone, 2003).

Vodafone je svoje aktivnosti razdelil na štiri regije (Vodafone - About Vodafone, Country information, 2003):

### **1. Evropa**

V Evropi Vodafone na posameznih nacionalnih trgih ni imel posebno vidne vloge, zato je bila združitev z Mannesmannom, ki je imel dobro razvito evropsko omrežje, dokaj pričakovana in logična. S to združitvijo je prevzel Vodafone paradnega konja mobilne telefonije v Evropi in s tem tudi postal vodilni operater v Evropi.

### **2. Amerika**

V Ameriki je Vodafonova vloga postala vidnejša s prevzemom AirTouch-a. Še istega leta, 1999, sta družbi Vodafone in Bell Atlantic, prej še rivala za prevzem AirToucha, dosegli sporazum o nastanku novega brezžičnega omrežja oz. združitvi obeh obstoječih mobilnih omrežij na območju ZDA. Podjetji sta ustanovitli skupno podjetje Verizon Wireless, ki je v 55 % lasti Bell Atlantica in 45 % lasti Vodafona. S tem poslom sta oba operaterja pridobila 20 milijonov uporabnikov.

### **3. Afrika in Bližnji vzhod**

V tej regiji ima Vodafone lastniške deleže v Egiptu, Keniji in Južni Afriki. Vendar se zaradi gospodarske nerazvitosti mobilna telefonija tukaj izredno počasi razvija in število uporabnikov mobilne telefonije narašča počasi.

#### 4. Pacifiška Azija

V Aziji je Vodafone predvsem razširil svoje kapitalske deleže v države, ki imajo zelo veliko prebivalcev (Kitajska, Indija) ali pa v razvite države, ki imajo velik delež uporabnikov mobilnih storitev na prebivalca. Tak primer je Japonska, kjer je Vodafone s prevzemom J-Phona pridobil monopolni položaj na trgu, saj trenutno na Japonskem delujeta le dva operaterja mobilne telefonije.

Podjetje Vodafone se po vsem svetu koncentrira na mobilno telefonijo, ker pričakuje, da se bo ta panoga tudi v bodoče uvrščala med najmočnejše segmente rasti telekomunikacij. V prihodnosti gre pričakovati, da bo mobilna telefonija pospešeno nadomeščala telekomunikacijski promet, ki je danes vključen v fiksna omrežja in predstavlja pomembno osnovo tako za jezikovne in podatkovne prenose kot tudi za storitve interneta (Vodafone - About Vodafone, 2003).

**Tabela 3: Lastniški deleži družbe Vodafone AirTouch**

| Evropa<br>(1. regija) | Prevzete družbe      | Število<br>konkurentov | Delež lastništva<br>Vodafone (v%) |
|-----------------------|----------------------|------------------------|-----------------------------------|
| Albanija              | Vodafone Albania     | 1                      | 81,7                              |
| Avstrija              | Mobilkom (A1)        | 3                      | nič deleža, partner               |
| Belgija               | Proximus             | 2                      | 25                                |
| Danska                | TDC Mobile           | 3                      | nič deleža, partner               |
| Estonija              | Radiolinija          | 2                      | nič deleža, partner               |
| Finska                | Radiolinija          | 6                      | nič deleža, partner               |
| Francija              | SFR                  | 2                      | 43,9                              |
| Nemčija               | Vodafone D2          | 3                      | 100                               |
| Grčija                | Vodafone Greece      | 2                      | 62,7                              |
| Hrvaška               | VIPnet               | 1                      | nič deleža, partner               |
| Madžarska             | Vodafone Hungary     | 2                      | 68,3                              |
| Irska                 | Vodafone Ireland     | 2                      | 100                               |
| Italija               | Vodafone Omnitel     | 3                      | 76,8                              |
| Malta                 | Vodafone Malta       | 1                      | 80                                |
| Nizozemska            | Vodafone Netherlands | 4                      | 98,2                              |
| Poljska               | Plus GSM             | 2                      | 19,6                              |
| Portugalska           | Vodafone Portugal    | 2                      | 94,4                              |
| Romunija              | Connex GSM           | 3                      | 20,1                              |
| Slovenija             | Simobil              | 2                      | nič deleža, partner               |
| Španija               | Vodafone Spain       | 2                      | 100                               |
| Švedska               | Vodafone Sweden      | 2                      | 99,1                              |
| Švica                 | Swisscom             | 3                      | 25                                |
| Velika Britanija      | Vodafone UK          | 4                      | 100                               |

Vir: Vodafone – Lastniški deleži, 2003.

**Tabela 3: Lastniški deleži družbe Vodafone AirTouch**

| <b>Amerika<br/>(2. regija)</b>                  | <b>Prevzete družbe</b>   | <b>Število<br/>konkurentov</b> | <b>Delež lastništva<br/>Vodafone (v%)</b> |
|-------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|
| Mehika                                          | Iusacell                 | Različno                       | 34,5                                      |
| ZDA                                             | Verizon Wireless         | Različno                       | 45                                        |
| <b>Afrika in Bljižnji<br/>vzhod (3. regija)</b> | <b>Prevzete družbe</b>   | <b>Število<br/>konkurentov</b> | <b>Delež lastništva<br/>Vodafone (v%)</b> |
| Egipt                                           | Vodafone Egypt           | 1                              | 60                                        |
| Južna Afrika                                    | Vodacom (Pty) Limited    | 1                              | 35                                        |
| Kenija                                          | Safaricom                | 2                              | 30                                        |
| Kuvajt                                          | MTC                      | 2                              | nič deleža, partner                       |
| <b>Pacifiška Azija<br/>(4. regija)</b>          | <b>Prevzete družbe</b>   | <b>Število<br/>konkurentov</b> | <b>Delež lastništva<br/>Vodafone (v%)</b> |
| Avstralija                                      | Vodafone Australia       | 4                              | 100                                       |
| Kitajska                                        | China Mobile (Hong Kong) | 2                              | 3,27                                      |
| Fidži                                           | Vodafone Fiji            | Nobenega                       | 49                                        |
| Indija                                          | RPG Cellular             | Različno                       | 20,6                                      |
| Japonska                                        | J-Phone Vodafone         | 3                              | 69,7                                      |
| Nova Zelandija                                  | Vodafone New Zealand     | 1                              | 100                                       |

Vir: Vodafone – Lastniški deleži, 2003.

#### 4.2.2. Združeni evropski tekmeci proti Vodafoneu

Vodafone je daleč največji, svetovni ponudnik mobilne telefonije, ki lahko zaradi svoje velikosti in velikega svetovnega tržnega deleža izkorišča ekonomijo obsega. Zaradi globalizacije in širitve EU so ljudje vse manj omejeni na državne meje in je fluktuacija prehodov čez meje vse večja. Vodafone lahko nudi zaradi svoje velike mobilne mreže tudi v tujini (kjer ima svojo mrežo) svojim uporabnikom enotne tarife za njihove storitve. Uporabniki drugih mobilnih operaterjev pa morajo plačevati bistveno višje tarife za enake storitve v tujini. To je le ena od prednosti velikega od »majhnega« operaterja, tako da so vsi ostali mobilni operaterji v podrejenem položaju in ne morejo tako učinkovito konkurirati Vodafoneu (Eurocall - Simobil, 2003).

Zaradi navedenih razlogov naj bi se T-Mobile, Telecom Italia Mobile (Tim) in Telefonica Moviles po pisanju Wall Street Journala v prihodnje združili proti največjemu svetovnemu operaterju mobilne telefonije, britanskemu Vodafoneu. Združitev naj bi bila odprta tudi za druge morebitne partnerje, predvsem imajo T-Mobile, Tim in Telefonica Moviles pri tem v mislih britanskega operaterja mobilne telefonije Orange, za katerega potihem upajo, da se jim bo priključil (Finance: Mobilni operaterji bi se združevali proti Vodafoneu, 2003).

Omenjena podjetja želijo s to združitvijo ponuditi svojim uporabnikom enak dostop do pogovorov in podatkov po vsej Evropi in v ZDA. T-Mobile, Tim in Telefonica Moviles se bodo na komercialni ravni povezala, tako da bodo svojim uporabnikom nudila enak dostop do storitev v Španiji, Nemčiji, Italiji, ZDA, Veliki Britaniji in drugih državah. To so jim zagotovili že do sredine aprila 2003. Po pisanju častnika Wirtschaftwoche so trije največji evropski mobilni operaterji T-Mobile, Telecom Italia Mobile in Telefonica Moviles tik pred združitvijo. Mobilni operaterji želijo po zgledu svetovnega združenja letalskega prometa svojim poslovnim strankam v tujini ponuditi boljše storitve in zapolniti pomankljivosti v lastnem omrežju. Z omenjeno združitvijo se bo prednost družbe Vodafone bistveno zmanjšala (Delo, Združeni evropski tekmeci Vodafone, 8.4.2003).

Pristop k takšnemu združevanju bo odvisen predvsem od pragmatične odločitve Evropske komisije za združitve glede koristi, ki jih takšno povezovanje lahko prinese uporabnikom in družbi. Pri Mobitelu, kjer so za združevanje izvedeli iz medijev, menijo, da povezovanje ni samo logična temveč tudi pričakovana poteza. Vendar opozarjajo, da lahko Evropska komisija za združitve tudi prepreči to združitev, saj lahko tako partnersko povezovanje na komercialni in kapitalski ravni vodi k dogovorni delitvi trga in posledično k zmanjšanju učinkovite konkurence (Finance: Mobilni operaterji bi se združevali proti Vodafone, 2003).

## **5. Mobilni operaterji v Sloveniji**

### **5.1. Mobitel d.d.**

Podjetje SP PTT je oktobra 1991 ustanovilo družbo Mobitel kot podjetje z omejeno odgovornostjo. Družbo so ustanovili z namenom, da razvijejo in zgradijo mobilno omrežje v Sloveniji. Za ta projekt je bilo potrebno izredno veliko sredstev, zato se je novembra, 1991, družba Mobitel preoblikovala v delniško družbo, katero so dokapitalizirala še druga takratna PTT podjetja. Še istega leta je začelo delovati skupno analogno omrežje NMT v Sloveniji in na Hrvaškem. Po reorganizaciji PTT podjetja Slovenija v letu 1994 in z ločitvijo poštne in telekomunikacijske dejavnosti je postal Telekom 100-odstotni lastnik družbe Mobitel (Mobitel – Nastanek in razvoj, 2003).

Leto 1995 je bilo za družbo prelomno, saj so na eni strani beležili razvoj in rast števila naročnikov v analognem omrežju, na drugi strani pa so naredili prve, že od samega začetka načrtovane korake v svetu digitalnih komunikacij. Novembra istega leta so v Ljubljani poskusno vzpostavili GSM sistem, ki se je dobro obnesel. Vlada Republike Slovenije je decembra 1995 imenovala Mobitel za nacionalnega operaterja mobilne telefonije in jih zadolžila za izgradnjo GSM omrežja ter vzpostavitev delovanja sistema do turistične sezone v letu 1996. Do julija 1996 so z digitalnim signalom pokrili slovenski cestni križ, večja mesta, pomembnejša turistična središča ter obalo, kar je ustrezalo približno 40 odstotni pokritosti

prebivalstva Decembra 2000 so pri Mobitelu zabeležili milijontega uporabnika, kar je posledica odlične pokritosti, kakovostne ponudbe in dostopnih cen (Mobitel- nastanek in razvoj, 2003).

Novembra 2001 so edini v Sloveniji pridobili koncesijsko pogodbo za UMTS, kar je razumljivo, saj so bili edini ponudnik (MID - Na razpis za koncesijo UMTS samo ena ponudba, 2001). Simobil in Vega se razpisa nista udeležila, saj je bila koncesijska dajatev veliko previsoka za njune zmožnosti. Država je zahtevala 22 milijard SIT od mobilnih operaterjev za pridobitev koncesije UMTS (MID - Poročilo o podelitvi koncesije za UMTS, 2002). Pri Simobilu menijo, da je višina koncesijske dajatve za Slovenijo nerazumno visoka, saj je glede na število prebivalcev ena najdražjih licenčnin v Evropi, takoj za Nemčijo in Veliko Britanijo. Realna višina dajatve bi bila okoli 6 milijard SIT, menijo tako pri Simobilu, kot pri Vegi. Če bi država postavila licenčnino po razumni ceni, bi se za pridobitev koncesije prijaviли vsi trije operaterji. S tem bi bila že takoj na začetku delovanja UMTS vzpostavljena konkurenca (MID - Do šest milijard bi še šlo, 2001). Mobitel bo spet imel čisti monopol, kar bo vplivalo na visoke cene UMTS storitev, ki bodo zavirale rast uporabe UMTS tehnologije pri potrošnikih. Zaradi tega bo družbena korist manjša, kot če bi imeli konkurenčni trg (MID - Spet Monopol, 2001). Danes ima mobitel 98.6 % pokritost prebivalstva in 1.225.796 uporabnikov svojega omrežja, njegov tržni delež pa znaša nekaj manj kot 80 % (Mobitel - pokritost prebivalstva, 2003).

## **5.2. Simobil d.d.**

### **5.2.1. Začetek Simobila**

S prihodom Simobila je Slovenija dobila drugega operaterja mobilne telefonije. Ta je 9. oktobra 1998 dobil koncesijo od vlade Republike Slovenije, delovati pa je začel 25. marca 1999. Simobil se je na Slovenskem trgu najprej pojavil kot Konzorcij GSM, in sicer leta 1997, nato pa se je preoblikoval v delniško družbo. Delničarji so ga novembra 1998, po tem ko je dobil koncesijo, dokapitalizirali s 3 milijonov na 1.703 milijonov SIT. Lastniška struktura je bila na začetku taka, da so imeli slovenski delničarji (Intereuropa, Iskratel, PID Kmečka družba, Probanka Maribor, Medaljon Maribor in Telmont Koper) 75 % lastniškega deleža, tuji delničarji (švedska Telie) pa 25 %. Partnerji so prinesli v družbo pomembne izkušnje. Iskratel je prispeval k hitrejšemu razvoju telekomunikacij, Istrabenz in Intereuropa pa sta pripomogla k pridobitvi lokacij za različne graditelje omrežja GSM. Švedski operater Telia je prispeval izkušnje pri načrtovanju, postavitvi in delovanju kakovostnega omrežja GSM, saj je eden najnaprednejših operaterjev GSM v svetu. Zato ni čudno, da je bilo Simobilovo omrežje postavljeno v rekordnem času in je že na začetku imelo 60 %, februarja 2000 pa 90 % pokritosti prebivalstva (Jelinčič, 2000, str. 18-19).

### **5.2.2. Mobitelov odziv na konkurenco**

Simobil je na začetku delovanja le stežka pridobival tržni delež, saj se je Mobitel zelo dobro pripravil na konkurenco. Julija 1999 je dosegel 93 odstotno pokritost prebivalstva z GSM signalom. Oktobra 1999 je Mobitel ponujal možnost mednarodnega sledenja (roaming) s 65 državami po svetu. Slovenskim uporabnikom je ponudil različne dodatne ugodnosti in sicer povezava z internetom, možnost uveljavljanja popustov preko različnih naročniških paketov (družinski, študentski, podjetniški,...). Poleg tega je z uveljavitvijo DDV uvedel tudi sekundno obračunavanje pogovorov, kar je znižalo stroške pri uporabnikih. Vzpostavili so tudi dobro prodajno mrežo, tako da so bili dostopni in odzivni prav vsem prebivalcem Slovenije (Mobitel – Nastanek in razvoj, 2003).

### **5.2.3. Strategije Simobila za pridobitev tržnega deleža**

Simobil je zaradi tega le s težka konkuriral Mobitelu in je moral, če je hotel pridobiti nove uporabnike, ponuditi nekaj več, kot njegov konkurent. Tržni delež si je povečeval preko uveljavljanja različnih strategij. Prvič, moral je izrazito oglaševati, če je hotel pritegniti pozornost potencialnih uporabnikov. Drugič, ob sklenitvi naročniškega razmerja je uporabnikom ponujal mobilne aparate zastonj. S tem je pridobil veliko novih naročnikov, saj so morali uporabniki za enake mobilne aparate pri Mobitelu odšteti 20.000 in več SIT. Tretjič pa je nudil cenejše pogovore znotraj svojega omrežja. Simobil si je s temi različnimi strategijami počasi pridobival nove uporabnike, vendar pa je zaradi tega imel velike stroške, ki so bili večji od prihodkov. Zaradi tega je imel na začetku velikanske izgube, kar je po svoje razumljivo, saj je moral s prihodom na trg uveljaviti svojo blagovno znamko, pozicionirati svoje storitve, pridobiti zadovoljiv tržni delež, zgraditi svoje omrežje (Zgodba o strasti, Simobil, maj 2003). Po drugi strani je imel Mobitel zaradi svojega monopolnega položaja ves čas imel velike dobičke, lansko leto je bil njegov čisti dobiček 3,7 milijarde SIT (I d.o.o.-bonitete slovenskih podjetij, 2002).

### **5.2.4. Mobilkom prevzame Simobil**

Simobil se je zaradi velikih začetnih izgub 27. februarja 2001 priključil skupini Mobilkom Austria. Mobilkom je bil odrešilna bilka za Simobil. Priključitev je bila nujna, ker bi drugače podjetje zaradi velikih začetnih izgub ne preživel. S tem si je Simobil pridobil tako potrebna finančna sredstva kot tudi voljo in interes za nadaljni razvoj. Mobilkom je odkupil 75% delnic Simobila in tako postal večinski lastnik. S povezovanjem sta podjetji pridobili nova znanja in izkušnje pri pridobivanju in zadovoljevanju potencialnih in obstoječih uporabnikov, kar je tudi cilj obeh podjetij. Z nastopom vodilnega avstrijskega telekomunikacijskega podjetja v Sloveniji se je sklenil most med Slovenijo, Avstrijo in Hrvaško, kjer ima Mobilkom hčerinsko podjetje VIPnet. Mobilkom s tem nadaljuje strategijo širitve svoje mreže na Balkanu, s prevzemom Simobila pa je pridobil pomemben tržni delež v Sloveniji, ki bi ga drugače zelo

težko. Prevzem Simobila s strani Mobilkoma je bil prijateljski, saj sta oba operaterja pri tem le pridobila in nič izgubila, to se je tudi videlo v poslovanju Simobila, ki je z novimi lastniki utrdilo svoj položaj na trgu. Blagovna znamka je po prenovi močno pridobila na prepoznavnosti in tudi priljubljenosti. Število aktivnih uporabnikov se je s 130.000 do konca leta 2001 povečalo na 270.000, tržni delež pa je narasel s 14 % na 21 %. Po Sloveniji so odprli številna prodajna mesta in s tem razširili svojo distribucijo. Pokritost populacije s signalom je narasla na 97 %. Pri Simobilu tudi veliko vlagajo v razvoj novih tehnologij in novih storitev, saj hočejo slediti svetovnim trendom razvoja, ki pripomorejo k izboljšanju zadovoljstva uporabnikov. Vse to je vplivalo k temu, da je Simobil tudi v letu 2002 pridobil na tržnem deležu, ki trenutno znaša 24 % oz. 350.000 aktivnih uporabnikov (Si.mobil – Uspešno leto za Simobil, 2003).

### 5.3. Vega

Western Wireless Corporation (WWC) je bil ustanovljen leta 1994 in je danes vodilni ponudnik brezžičnih telekomunikacijskih storitev v zahodnih ZDA. Sedež ima v Seattlu in ponuja svoje storitve pod blagovno znamko Cellular One. WWC je leta 1996 ustanovilo hčerinsko podjetje Western Wireless International Corporation (WWIC), ki je globalni ponudnik brezžičnih telekomunikacijskih storitev za Irsko, Islandijo, Gruzijo, Gano, Slonokoščeno obalo, Bolivijo, Haiti, Hrvaško, Avstrijo in Slovenijo. Western Wireless International Slovenija, kot tretji operater mobilnih telekomunikacij v Sloveniji, ponuja svoje storitve pod blagovno znamko Vega oz. Vga070. Vega je v 100-odstotni lasti WWIC in je leta 2000 dobila licenco za opravljanje storitev GSM 1800 v Sloveniji. Njeno omrežje je začelo delovati septembra 2001 (Vega - Nastanek in razvoj, 2003).

Vega je od začetka svojega delovanja le stežka pridobivala tržni delež, kar je po svoje razumljivo, saj je prišla na trg izjemno pozno, ta pa je bil takrat v Sloveniji že zelo dobro razvit. Vega je konec lanskega leta zabeležila okoli 64 tisoč uporabnikov, kar pa ni realna ocena, saj je od tega le 20 odstotkov naročnikov in kar 80 odstotkov predplačniških paketov. Slednji so posledica Vegine akcije, ko si ob nakupu predplačniškega paketa, katerega cena je bila 1000 SIT, dobil sim kartico na kateri je bilo za 500 SIT pogovorov in še dve karti za kino. Povrhu pa je bila cena pogovorov med vikendi 1 SIT na minuto za klice v vsa slovenska omrežja, tako da ne čudi, da so potencialni uporabniki kupovali te predplačniške pakete, saj se jim je z ekonomskega vidika to povsem splačalo. Vendar pa je velika večina le izkoristila to marketinško potezo in ko je aprila 2003 prenehala veljati simbolična tarifa pogovorov 1 SIT na minuto, je veliko uporabnikov spet začelo uporabljati druga mobilna omrežja. Realno ima Vega okoli 20 tisoč aktivnih uporabnikov, od tega jih ima okoli 13 tisoč sklenjeno naročniško razmerje in okoli 7 tisoč jih uporablja predplačniški paket. Iz tega sledi, da je Vegin tržni delež okoli 1,5 %, kar je zelo malo, tako da ima velike izgube v poslovanju (Vega – število uporabnikov, 2003).

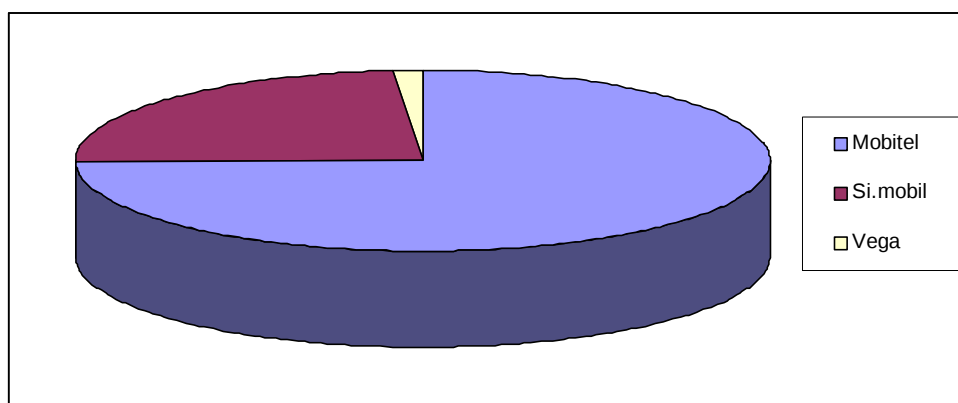
Samo lani je imela Vega 8 milijard SIT čiste izgube. Njeni prihodki so znašali 2.1 milijarde, medtem, ko je imela stroškov za 10 milijard. Njen direktor zagotavlja, da izguba ni nič posebnega, saj jo ima 90 % operaterjev v prvih treh do petih letih, ker morajo ogromno vlagati v izgradnjo omrežja (Finance – Julian Coustaury, WWI: Vega bo drugi največji operater, 2003).

Vega ima za sabo veliko korporacijo tako, da kljub velikim izgubam, njeno poslovanje ni vprašljivo. Pri Vegi si lahko privoščijo izgubo v tekočem poslovanju za obdobje desetih let, vendar pa pričakujejo, da bodo do leta 2005 že imeli pozitivno nulo v tekočem poslovanju (Vega – število uporabnikov, 2003).

## 5.4. Tržni deleži

Danes imamo na slovenskem trgu tri mobilne operaterje, vendar so njihovi tržni deleži zelo različni. Mobitel, kot prvi slovenski operater, ima danes 74,5 % tržnega deleža. Simobil, drugi največji operater, ima okoli 24 %, medtem ko ima Vega, ki je na trgu šele dobro leto, okoli 1,5 %. Ti deleži so tudi prikazani na Sliki 8. Tržni deleži niso povsem točni, saj hoče vsak operater prikazati čim večji tržni delež, tako da se za kakšen odstotek ali dva lahko podatki med posameznimi operaterji razlikujejo. Že ob prvem pogledu na Sliko 8 je razvidno, da ima Mobitel monopolni položaj na trgu, ki ga tudi skrbno izkorišča (Finance – Julian Coustaury, WWI: Vega bo drugi največji operater, 2003).

**Slika 8: Tržni deleži mobilnih operaterjev v Sloveniji**



**Vir:** Mobitel - pokritost prebivalstva, 2003; Si.mobil – Uspešno leto za Si.mobil, 2003; Vega – število uporabnikov, 2003.

V Sloveniji imamo velike razlike med cenami za klice znotraj omrežij in med omrežnimi klici, in sicer plačujejo uporabniki od tri-do šestkrat višje cene, kadar kličejo na številko drugega operaterja. Takih velikih razlik ni nikjer drugje v Evropi. Pri nas diktira take cene Mobitel, ki zahteva, da se plačujejo take cene pri klicih iz drugih omrežij v njegovo. Simobil in Vega sta postavila enako ceno za klice iz Mobitelovih v njuno omrežje. Mobitel ima veliko

več uporabnikov kot druga dva operaterja, zato kličejo Mobitelovi uporabniki v povprečju veliko manj v druga omrežja, kot uporabniki Simobila ali celo Vege. Zaradi tega je za potrošnika v povprečju bistveno cenejše, če uporablja Mobitelovo omrežje, kot pa katero drugo omrežje, saj bo s tem plačeval manj, ker mu ne bo potrebno toliko klicati v druga omrežja (Finance – Julian Coustaury, WWI: Vega bo drugi največji operater, 2003).

Zaradi tega si tako Simobil kot tudi Vega prizadevata, da bi se cene med omrežji znižale, saj bi se tako bistveno povečala konkurenčnost na trgu. Pri Vegi pa si celo prizadevajo, da bi se cene tako v omrežjih kot tudi med omrežji izenačile. S tem bi se morale cene v omrežjih povišati, med omrežji pa znižati. Prepričani so, da naj bi se »poštena« cena gibala med 25 in 30 SIT na minuto. Želijo, da bi Agencija za Telekomunikacije, radifuzijo in pošto (ATRP) odstranila ovire, ki dušijo zdravo konkurenco na trgu (Finance – Vega upa na klice po 25 SIT na minuto, 2003).

Prav zaradi tega so pri Vegi 22. aprila 2003 na ATRP vložili uradno pritožbo in prijavo zaradi kršitev 75. in 77. člena Zakona o telekomunikacijah. Zakon namreč zahteva, da morajo operaterji s pomembno tržno močjo (tako Mobitel, kot tudi Simobil), začeti stroškovno oblikovati svoje cene, vendar tega še ni storil nobeden od omenjenih operaterjev. V pritožbi tudi zahtevajo, da Agencija odstrani razliko med ceno klicev znotraj omrežja in klici v druga omrežja, saj razlika, kot dokazujejo v pritožbi, ni ekonomsko opravičljiva. S tem namreč pri Mobitelu brez večjih težav ohranjajo svoj tržni delež. Z uveljavljanjem takšne cenovne politike onemogoča Mobitel konkurenci in izrablja svoj monopolni položaj na slovenskem trgu, ki je poleg tega tudi v nasprotju s koncesijskimi pogodbami za opravljanje storitev mobilnih telekomunikacij. Takšne kršitve Zakona in omejevanje konkurence so opazili tudi visoki predstavniki Evropske unije, ki so Slovenijo pozvali, naj čim hitreje spremeni te razmere na trgu in pri tem zahtevali tudi »politično voljo«, da se to uresniči. Pri Vegi trdijo, da je omogočanje proste konkurence na trgu skladno tudi z zahtevami, ki jih bo morala Slovenija izpolniti ob vstopu v EU, tako da se bo moral trg mobilnih telekomunikacij slej kot prej spremeniti (Vega – Vega je vložila pritožbo na ATRP, 2003).

#### **5.4.1. Agencija za telekomunikacije, radiofuzijo in pošto (ATRP) bo dolgoročno in v skladu z EU vzpostavila konkurenco na mobilnem trgu**

Direktor ATRP-ja, Nikolaj Simič, je v pogovoru za Finance dejal, da se zavedajo problema nekonkurenčnega slovenskega trga telekomunikacij in da delajo na tem, da bi to odpravili, vendar je to dolgotrajen proces, ki ga ni mogoče narediti čez noč. Največja težava pri tem so občutno previsoke cene klicev v druga omrežja. ATRP je že lani določila dva operaterja s pomembno tržno močjo na področju mobilnih javnih radijskih storitev, to sta Mobitel in Simobil. Oba sta se na to odločitev Agencije že pritožila na sodišču, saj bo Agencija že letos zahtevala od operaterjev s pomembno tržno močjo, da bodo začeli prilagajati cene stroškom. Pri tem nastaja problem, saj je težko ugotoviti kakšni so dejanski stroški, saj cene

zaključevanja klicev v druga mobilna omrežja po zakonu niso neposredno pod nadzorom Agencije. Ob utemeljenem sumu lahko ATRP uvede nadzor in pozove operaterja, da izda ustrezno analizo na podlagi stroškov. Z analizo lahko nato preverijo, ali so cene v skladu z ustreznimi stroškovnimi načeli (Finance – Cene klicev med mobilnimi operaterji bodo nižje, 2003).

Cene, ki so od tri-do šestkrat višje kot cene znotraj omrežij, so generator niza neskladij na našem telekomunikacijskem trgu. Evropska komisija je pripravila obsežno raziskavo teh cen v Evropi in vsi regulatorji (pri nas je to ATRP) ugotavljajo, da so daleč previsoke in pomenijo hudo motnjo na telekomunikacijskem trgu (europa.eu. – tariffs, 2003).

Pri tem najbolj trpijo mali operaterji, kajti njihovi uporabniki morajo plačevati visoko ceno, za pogovore z uporabniki drugih omrežij. To je velika ovira pri nastopu konkurence, saj se ljudje raje odločajo za večjega operaterja, saj bodo tako v povprečju plačali manj. Veliki pa s tem brez težav zadržujejo svoj tržni delež. Cene zaključevanja klicev v druga mobilna omrežja, gledano strogo matematično, bi smele znašati okoli 60 % cene klica znotraj omrežja. To pomeni, da znaša lastna cena klica med omrežjem le 110 % lastne cene klica v omrežju. Trenutno so dejanske cene, ki si jih mobilni operaterji med seboj zaračunavajo (okoli 25 SIT/min v povprečju), veliko višje od stroškov, ki jih imajo. Mobilni operaterji se pri tem sklicujejo na zgodovinska dejstva, da je mobilna telefonija še mlada veda, ki se šele razvija in jo je zato potrebno zaščititi. A Evropska komisija se je kljub temu odločila, da bo vsako leto zniževala te cene za 15 do 20 odstotkov in bo s tem počasi vzpostavljala konkurenčni trg. ATRP bo po zgledu drugih Evropskih držav tudi zniževala cene, in sicer načrtujejo, da bodo v treh letih znižali cene zaključevanj klicev v druga omrežja za polovico. Vendar pa kljub temu cene med in v omrežjih še zdaleč ne bodo primerljive, saj so ravno cene med omrežji eden glavnih elementov konkurenčnega boja. Direktor Simič trdi, da bo minilo še najmanj desetletje, preden bodo cene klicev med in v omrežjih saj približno izenačene (Finance – Cene klicev med mobilnimi operaterji bodo nižje, 2003).

V Evropi se pojavljata dve načeli zaključevanja klicev. Pri prvi so cene zaključevanja klicev za vse operaterje enake. Pri drugi pa se pojavlja tudi zamisel o asimetričnih cenah zaključevanja klicev, kjer bi operater z večjo tržno močjo plačeval tistemu z manjšo tržno močjo višjo ceno zaključevanja klicev in obratno. Pri ATRP-ju se bolj nagibajo k asimetrični ceni zaključevanja klicev. Zakon govori o stroškovno naravnanih cenah, zato asimetrični model prihaja v poštev sam po sebi, saj bo imel operater, ki ima že zgrajeno omrežje in manjše število naročnikov, povprečno večji strošek, kot večji operater. Zavedati pa se moramo, da je mogoče o asimetričnem modelu govoriti šele, ko bo cena zaključevanja klica v drugo omrežje nižja ali pa vsaj enaka ceni klica znotraj omrežja, do tega pa bo minilo vsaj še desetletje, lahko pa tudi da do tega sploh ne bo prišlo (Finance – Cene klicev med mobilnimi operaterji bodo nižje, 2003).

## **5.5. Partnersko povezovanje Mobilkom Austrie in s tem tudi Simobila z Vodafonom**

### **5.5.1. Teorija partnerskega povezovanja**

Številne empirične raziskave so pokazale, da sodeluje v današnjem času vse več podjetij dolgoročno, saj si na ta način pridobijo boljše pogoje poslovanja in čas, kar se pozna pri stroških samega podjetja in njegovi odzivnosti v okolju. Podjetja sodelujejo s svojimi dobavitelji, kupci in konkurenti. Naštejemo lahko kar nekaj razlogov, zakaj podjetja med seboj sodelujejo. Ti so: naraščanje kompleksnosti izdelkov in storitev ter njihovih oblik, proizvodnje in distribucije, tehnološki napredek in globalizacija trga. Zaradi vseh teh razlogov so podjetja v današnjem času skoraj prisiljena k sodelovanju z drugimi podjetji, saj imajo sama premalo sredstev, znanja in premajhno razširjenost trga, da bi lahko povsem sama konkurirala, preživela v procesu globalizacije. Glavna značilnost partnerstev je, da v njih podjetja sodelujejo in konkurirajo obenem. Sodelovanje je lahko redno ali neredno, eksplicitno ali implicitno, zavestno ali nezavedno. V zadnjem času gre čedalje pogosteje za konkurenco med skupinami podjetij (o strateških partnerstvih govorimo, če gre za povezovanje manjšega števila podjetij, kadar pa gre za povezovanje večjega števila podjetij pa govorimo o strateških mrežah) in ne več med posameznimi podjetji. Različne strateške mreže podjetij niso vedno povsem ločene, med seboj se lahko prepletajo, saj lahko podjetja partnersko sodelujejo v več strateških mrežah hkrati. S tem nastajajo povezave med različnimi mrežami, ki ustvarjajo kompleksno strukturo na trgu. Na celotno gospodarstvo lahko gledamo tako kot mrežo odvisnih in prekrivajočih se mrež. V visoko tehnoloških panogah so sodelovanja med podjetji večja, saj podjetja nimajo dovolj znanja in sredstev, da bi sama izdelala celoten produkt. Trg je postal že tako prepleten z različnimi oblikami sodelovanja med podjetji, da se včasih težko določi, kdaj gre za sodelovanje in kdaj za konkuriranje. V takšnem organizacijskem modelu velikost podjetja ni več tako pomembna, temveč bolj kakovost njihovih poslovnih odnosov, ravno ta podjetja združuje (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 85-86).

Podjetja se lahko med seboj povezujejo oz. sodelujejo z drugimi z obvezujočimi pogodbami ali brez njih. Mnogo partnerstev se začne z neformalno obliko, ki po določenem času preide v formalno. Možen je tudi obraten proces, iz formalne v neformalno obliko povezovanja, kjer je stopnja zupanja med partnerjema mnogo večja. Managerji lahko izbirajo med številnimi oblikami partnerstev, razdelimo pa jih v tri skupine (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 86-87):

#### **1. Nekapitalske povezave**

Sodelovanje med podjetji poteka neposredno na osnovi pogodb ali dogovorov, vendar ta med seboj niso lastniško povezana. Takšne povezave so različne oblike dogovorov o delitvi proizvodnje, o dobaviteljskih in distribucijskih verigah, skupnem trženju, licenčnih pogodbah in o sodelovanju v raziskavah in razvoju.

## **2. Kapitalske povezave**

Kooperativne pogodbe so podkrepljene s kapitalskimi vložki enega partnerja v drugega. Te investicije so lahko enostranske ali obojestranske.

## **3. Skupna vlaganja (joint ventures)**

Sodelujoča podjetja sestavljajo neodvisno podjetje, v katerega vsak investira določen delež, dobiček, ki ga podjetje ustvari, pa se navadno deli glede na vložene deleže.

### **5.5.2. Problemi strateških partnerstev oz. mrež**

Glavni problem s katerim se podjetja srečujejo že na samem začetku, je izbira pravega partnerja. Razmerja med podjetji nastajajo, se razvijajo ali pa se končujejo podobno kot razmerja med ljudmi. Podjetja sicer izvajajo podrobne analize o podjetjih, s katerimi se dogovarjajo za sodelovanje, vendar je skoraj nemogoče že na začetku poznati vse njihove prednosti in slabosti. Prav tako obstaja tveganje, da postane partner konkurent, saj si med sodelovanjem lahko pridobi dolženo tehnološko znanje ali druge poslovne funkcije in iztopi iz partnerstva. V partnerstvih pride mnogokrat tudi do izgube nadzora. Navadno je težava v tem, da manager s težko pridobiva potrebne informacije iz tradicionalnih virov, ki bi zadoščale za učinkovito strukturo vodenja. Pri strateških partnerstvih je namreč težko zagotoviti učinkovito strukturo vodenja, saj je že vodenje enega podjetja velik izziv, kaj šele vodenje dveh ali več razmeroma samostojnih podjetij. Zaradi tega morajo imeti uspešna partnerstva skupno vizijo in tudi skupno strategijo delovanja na trgu, saj so podjetja brez tega le naključni skupek povezav. Empirične raziskave so pokazale, da veliko strateških partnerstev propade prav zaradi prevelikih razlik v kulturi, slabih komunikacij med partnerji, ki so lahko posledica premajhnega zaupanja in pomanjkanja skupinskega dela. V primeru, kadar se eno podjetje poda v sodelovanje z drugim samo z namenom, da bi ga izkoristilo (pridobilo določene informacije, znanje), je takšno partnerstvo kratkoročne narave. Tako delovanje je na trgu dolgoročno gledano pogubno, saj si tako podjetje pridobi slab sloves in v sodelovanje v prihodnje težko pridobi druga podjetja. Strateška partnerstva naj se sklepajo, kadar imata pri tem nastajajo določene sinergije in imata pri tem obe strani koristi in ne samo ena stran (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 87-88).

### **5.5.3. Partnerstva nasproti prevzemom in združevanjem**

Partnerstva med podjetji so različno močno povezana. Nekatera so zelo pomembna za normalno funkcioniranje podjetji in bi s prenehanjem sodelovanj s partnerji imela velike težave za svoj obstanek na trgu. Kako pomembne so vezi in odvisnost od partnerjev lahko merimo z dvema elementoma (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 88-89):

1. Najpomembnejše merilo moči je delež skupne prodaje in nabave oz. izmenjave med partnerji. Večji kot je delež prodaje enemu partnerju, oz. večji kot je nakup od enega partnerja, bolj je podjetje od njega odvisno. Pomankljivost tega merila je v tem, da je preveč statično in ne upošteva, kakšne možnosti ima podjetje za zamenjavo partnerja.
2. Za mala in srednje velika podjetja je stopnja odvisnosti podjetja odvisna od samostojnosti dveh poslovnih funkcij, in sicer od trženjske funkcije (nabavna in prodajna) in od velikosti vlaganj v raziskave in razvoj.

S tema dvema elementoma merimo moč partnerjev in tudi možnost nadvlade ter prevzema. S tega vidika ločimo tri vrste zvez med partnerji (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 89-90):

#### 1. Zveza dveh močnih konkurentov

Gre za zvezo dveh enako močnih podjetij, ki sta lahko konkurenta na trgu ali pa sta vertikalna partnerja pri zaporednih dejavnostih (eden je dobavitelj surovine, polizdelka,..., drugi pa končni proizvajalec). V takšnih zvezah se pojavljajo določene napetosti, ki se slej kot prej končajo z razpadom, združitvijo ali pa s prevzemom.

#### 2. Zveza šibkega in močnega podjetja

Šibko podjetje se poveže z močnejšim, ker želi pridobiti določene zveze, znanje, tehnologijo in si s tem izboljšati svoj položaj na trgu. Močno podjetje pa vstopi v sodelovanje z namenom prikritega nakupa. Pri tem gre za kratkotrajno zvezo, kjer močno podjetje izvede prevzem nad šibkim podjetjem.

#### 3. Zveza šibkih podjetij

Dve šibki podjetji združita moči, da bi si izboljšali položaj, toda ponavadi šibki postanejo še šibkejši in zveze propadejo.

### **5.5.4. Partnersko povezovanje Mobilkoma, s tem pa tudi Simobila z Vodafonom**

#### *5.5.4.1. Odločitev Mobilkoma o partnerskem povezovanju*

V sedanjem svetu poteka skoraj v vseh panogah proces globalizacije. Takšen trend je tudi v panogi mobilne telefonije, zato je uprava pri Mobilkomu v začetku leta 2002 začela razmišljati o povezavi s kakšnim večjim mobilnim operaterjem. Zavedali so se, da se bodo morali slej kot prej povezati zaradi vse večje konkurence, ki nastaja v tej panogi. Mobilkom je proti ostalim mobilnim operaterjem relativno majhen, tako da svojim uporabnikom ne bi mogel ponujati tako ugodnih storitev, kot to počnejo določeni giganti v tej panogi. Zaradi svoje razširjene mreže na Balkanu (Slovenija, Hrvaška in v prihodnosti tudi BIH in Srbija) in ugodnega tržnega deleža so lahko izbirali, s katerim operaterjem se bodo povezali, saj noben

operater ni imel svoje mreže razširjene v tem delu Evrope. Na koncu so se odločili za Vodafone (Finance – Predstavitev partnerstva Mobilkoma in Vodafona, 2003).

#### *5.5.4.2. Partnersko povezovanje Mobilkoma z Vodafonom*

Operaterji skupine Mobikom Austria so tako 7.1.2003 sklenili partnersko sodelovanje z Vodafonom. Podpis pogodbe vključuje tudi ekskluzivno sodelovanje s slovenskim Simobilom in hrvaškim VIPnetom. Bistvo partnerskega sodelovanja med obema podjetjema je, da bosta oba operaterja pridobila nekatere dodatne prednosti na segmentu produktov in storitev, ne da bi se pri tem kapitalsko povezala. S podpisom pogodbe bosta obe podjetji poenotili delovanje storitev v vseh omrežjih, ki jih imata operaterja v lasti. Vodafone je tako zapolnil sive lise na svojem zemljevidu Evrope, saj do sedaj še ni deloval v državah, ki jih pokriva skupina Mobikom Austria. Mobikom in vse njegove podružnice pa so s partnerskim sodelovanjem pridobili dostop do globalnega omrežja, Vodafone ima namreč svojo mrežo razširjeno po celem svetu. S tem lahko uporabniki skupine Mobikom Austrie z globalno storitvijo Eurocall v 29 državah gostujejo ceneje in po enotnih, preglednih tarifah. Simobil tako lahko nudi svojim uporabnikom za 20 % cenejše klice v države v katerih deluje Vodafone. Poleg omenjenih prednosti omogoča partnersko sodelovanje tudi skupen razvoj produktov, storitev in skupno iskanje tehničnih rešitev. Bistven prihranek stroškov pa poleg sinergije, ki jo prinaša razvoj produktov, izhaja iz skupnega nakupa strojne in programske opreme (Finance – Simobil sklepa partnerstvo z Vodafonom, 2003).

#### *5.5.4.3. Strateški vidik partnerskega povezovanja Simobila z Vodafonom*

Na slovenskem trgu mobilne telefonije imamo izrazitega monopolista, Mobitel, zaradi kogar cene klicev v druga omrežja še dolgo časa ne bodo po spremenljivih cenah. S tem Mobitel izkorišča svoj monopolni položaj, saj ima v povprečju bolj ugodne cene od Simobila ali celo Vege. Simobil mora zaradi tega drugje iskati svojo konkurenčno prednost, s katero bo lahko tekmoval z Mobitelom. Predsednik uprave Simobila, mag. Bojan Dremelj, je prepričan, da je sodelovanje z Vodafonom prineslo največ koristi prav Simobilu, saj jim je povezava prinesla določeno konkurenčno prednost pred Mobitelom (Simobil – Simobil sklepa partnerstvo z Vodafonom, 2003).

#### *5.5.4.4. Konkurenčne prednosti Simobila pred Mobitelom*

Simobil je s partnerskim povezovanjem z Vodafonom pridobil naslednje:

1. Simobil lahko sedaj slovenskim uporabnikom s storitvijo Eurocall nudi najcenejše klice v druge države. Z vstopom v EU bo vse več slovenskih uporabnikov prestopalo mejo (zaradi začasnega dela, poslovnih obveznosti, službe, potovanj), saj bo ta dejansko ostala le še na papirju, potreba po klicanju v tujino pa se bo bistveno povečala. Tisti operater, ki bo imel najcenejše cene klicev v tujino, bo s tem imel določeno konkurenčno prednost pred ostalim in si bo s tem pridobil določen segment uporabnikov.
2. Simobil ima tudi ekskluzivno pravico uporabe in trženja Vodafonovih produktov in storitev na slovenskem trgu. To mu omogoča, da se bo še naprej pozicioniral kot inovator

na slovenskem trgu mobilne telefonije, saj mu je preko Vodafona omogočeno tako znanje kot tudi distribucija cenejše strojne in programske opreme.

3. Ne glede na to, ali gre za partnersko sodelovanje ali za prevzem, so pred dvema letoma pri Vodafonu uvedli hkratno oglaševanje dveh blagovnih znamk. Zavedajo se, da je bolje, da izberejo močno lokalno blagovno znamko in vlagajo vanjo, kakor da bi jo preprosto zamenjali s svojo, ki je manj poznana. Simobil in Vodafone bosta tako tudi vizualno povezana. Simobilu se bo tako še povečala tržna vrednost, saj se bo na trgu pojavljal z mednarodno priznano blagovno znamko Vodafone (Finance – Vodafone bo opazoval Simobil, 2003).
4. Vodafone je prispeval levji delež finančnih sredstev za re-branding blagovne znamke. Simobil bo imel zaradi tega imel nižje stroške oglaševanja, saj si jih bosta z Vodafonom deljila. (Simobil – Simobil in Vodafone s skupnim nastopom na slovenskem trgu, 2003).

### **5.5.5. Vodafone lahko prevzame Mobilkom in s tem tudi Simobil**

Partnerska sodelovanja so v večini primerov kratkoročna in se slej kot prej končajo ne glede na to, za kakšno zvezo med njimi gre (zveza dveh močnih oz. dveh šibkih podjetij in zveza močnega in šibkega podjetja). Za kratkoročnost partnerskega sodelovanja med podjetji lahko izpostavimo dva glavna razloga. Prvi je ta, da postane zaradi različnih težav postane sodelovanje neuspešno in se partnerstvo prekine. Drugi razlog pa je ta, da je sodelovanje zelo uspešno in se zato podjetji kapitalsko povežeta z prevzemom ali z združitvijo (Hočevár, Jaklič, 1999, str. 89-90).

Dobro seznanjeni krogi napovedujejo, da bosta Swisscom in Vodafone kupila Telekom Austria, pri čemer bi prvi prevzel fiksno telefonijo, drugi pa mobilno. Tako bi Vodafone posredno postal tudi lastnik Simobila, saj je Telekom Austria stoodstotni lastnik Mobilkoma. Predsednik uprave Mobilkoma in član uprave Telekoma Austria Boris Nemšič špekulacije o prevzemu ni mogel potrditi, saj pravi, da pri Telekom Austria še niso prejeli nobene formalne ponudbe za njihov nakup. Avstrijski telekom je sicer od začetka aprila 2003 uradno naprodaj, saj se je avstrijska vlada odločila za njegovo privatizacijo (Finance – Simobil lahko konča v rokah Vodafona, 2003).

Pri Vodafonu trdijo, da jih kapitalsko povezovanje z Mobilkomom ne zanima, saj jim partnersko sodelovanje trenutno nudi enake koristi, kot če bi bili kapitalsko povezani. Poleg tega se je sodelovanje na partnerskem konceptu izkazalo za uspešno že pri sodelovanju Vodafona z Radiolinijo (Finska), TDC Mobilom (Danska), MTC (Kuvajt) in tudi z Radiolinijo Eesti AS (Estonija), kar jim zaenkrat povsem zadošča. Res pa je, da so vsa partnerska sodelovanja, ki jih ima Vodafone z drugimi podjetji, bila vzpostavljena šele pred kratkim, tako da so lahko vsa sodelovanja le na začasni preizkušnji pred prevzemom.

Dolgoročno se bo Vodafone kapitalsko moral povezati, vsaj do stopnje, da zavaruje svoja partnerska sodelovanja z omenjenimi mobilnimi operaterji pred prevzemom drugih podjetij. V primeru prevzema od drugega operaterja partnerski dogovor z Vodafoneom namreč preneha veljati (Finance – Simobil lahko konča v rokah Vodafonea, 2003).

#### *5.5.5.1. Vodafoneova poslovna politika pri partnerstvih in prevzemih*

Vodafone, kot največji operater mobilne telefonije na svetu, je v svoji zgodovini prevzel že veliko manjših podjetij. Sedaj ima svojo mrežo razširjeno po vsem svetu in deluje na zelo različnih trgih, kjer so prisotne različne kulture in vrednote. Zavedajo se, da se produkti na različnih trgih drugače prodajajo, tako da so zaradi vpliva različnih kultur potrebne specifične oglaševalske strategije, da se doseže željeni učinek. Vodafone kljub temu, da je velika korporacija, ne deluje neprožno, saj verjamejo v lokalne sposobnosti ljudi in ne glede nato, ali gre za prevzem ali pa za partnersko sodelovanje, ne vsiljujejo svojih izkušenj in poslovne politike lokalnim podjetjem. Prav zaradi tega Vodafone po prevzemu v večini primerov ne zamenja uprave v celoti, saj sami ne poznajo dovolj dobro posameznih trgov, njihovih značilnosti in posebnosti. Svoje ljudi postavijo na določena mesta, kjer tako na podlagi timskega dela sodelujejo z obstoječo upravo. Anthony Kendall, izvršni direktor za globalni marketing pri Vodafoneu, pravi, da prav zaradi lokalne fleksibilnosti lahko tako velika korporacija kot je Vodafone, sledi in se hitro prilagaja nenehnim spremembam, ki se dogajajo na trgu (Finance – Vodafone bo opazoval Simobil, 2003).

#### *5.5.5.2. Uprava Simobila ne bi nasprotovala eventualnemu prevzemu Vodafonea*

Uprava Simobila si še ne dela skrbi glede tega, ali bo Vodafone prevzel Mobilkom in s tem tudi Simobil. Bojan Dremelj, predsednik uprave Simobila, pravi, da jim je v tem trenutku vseeno, kdo ima večinski lastniški delež v podjetju, saj sta zaenkrat tako upravi Mobilkoma kot tudi Vodafonea zadovoljni z njihovim delom. Slednje je bistvenega pomena, kajti dokler bodo delali dobro, se uprava Simobila ne bo zamenjala ne glede na to, kdo je njihov lastnik. Delovanje Simobila se tudi ob morebitnemu prevzemu ne bi spremenilo in bi še naprej sledilo zastavljeni viziji in strateškemu ciljem. Poleg tega imajo že sedaj, od sklenitve partnerstva z Vodafoneom, enake koristi in prednosti, kot bi jih imeli ob prevzemu. Tako bi bil z vidika Simobila eventuelni prevzem Vodafonea zgolj formalnost, saj bi se zamenjal le lastnik, kar pa ne bi uplivalo na delovanje podjetja (intervju z Bojanom Dremljem, predsednikom uprave Simobila, 2003).

## **Sklep**

Operaterji mobilne telefonije se v tej panogi srečujejo z zelo velikimi stroški, ki so povezani s postavitvijo infrastrukture, rastjo trga, razvojem tehnologije in pridobivanjem dragih državnih koncesij. Zaradi vsega tega potrebujejo operaterji velika finančna sredstva, ki so jih zmožni zagotoviti le največji, ki imajo velike koncentracije kapitala. Majhni operaterji, ki si ne morejo

zagotoviti tako velikih finančnih sredstev, izgubljajo zaradi tega konkurenčna tla pod nogami, saj se »veliki« od njih vse bolj oddaljujejo. Trg mobilne telefonije postaja vse bolj globalen, saj so konkurenčna le velika podjetja, ki zaradi tega neprestano rastejo. Slednje dosežejo podjetja najhitreje z zunanjo rastjo, z združevanjem, prevzemi ali oblikovanji skupnih podjetij. Ti dejavniki so poleg liberalizacije evropskih telekomunikacijskih trgov sprožili val združevanj evropskih operaterjev mobilne telefonije, kjer veliki postajajo še večji, medtem ko majhni postajajo še manjši. Velike korporacije dosegajo zaradi svoje velikosti nižje stroške, poleg tega pa lahko svojim uporabnikom ponudijo boljše in cenejše storitve. Prav zaradi tega Vodafone pospešeno širi svojo mrežo, tako s prevzemanjem drugih operaterjev kot tudi s partnerskim sodelovanjem. V Evropi želi imeti Vodafone panevropsko mrežo, ki bo segala v prav vse države in pokrivala njihovo celotno področje. Svojim uporabnikom želi nuditi enotne cene storitev, ne glede na to, kje v Evropi se nahajajo. V državah, kjer je Vodafone že prisoten, je njegovim uporabnikom s storitvijo Eurocall to že omogočeno. Vodafone, ki je daleč največji operater mobilne telefonije na svetu, ima zato določeno konkurenčno prednost pred ostalimi operaterji. Ostali veliki evropski operaterji (nemški T-Mobile, italijanski Telecom Italia in španska Telefonica Moviles) se bodo zaradi tega po vsej verjetnosti do konca leta 2003 združili. S to združitvijo, ki bo odprta tudi za druge mobilne partnerje, bodo lahko operaterji zapolnili pomanjkljivosti v svojem omrežju in tako ponudili boljše storitve svojim uporabnikom. Ob eventuelni združitvi bi se prednost Vodafona bistveno zmanjšala.

Panoga mobilne telefonije postaja zaradi kontinuiranega padanja cen storitev vse manj dobičkonosna, saj stroški na uporabnika naraščajo, vlaganja pa se povečujejo. Majhni operaterji bodo imeli zaradi tega izgube in bodo slej kot prej začeli izginjati (bodo propadli, ali pa se bodo priključili velikim). Glede na trend združevanj mobilnih operaterjev, lahko v prihodnosti pričakujemo tri ali štiri operaterje, ki si bodo večinoma delili evropski trg mobilne telefonije. Zaradi združevanj se bo ugoden vpliv na uporabnike še posebej pokazal ob uvedbi tretje generacije mobilne telefonije 3G oz. UMTS, ki bo omogočala video konference, ažurne informacije in dokončno vzpostavitev mobilnega interneta. Operaterji bodo zaradi svoje vedno večje velikosti imeli nižje stroške in bodo s tem lahko ponudili nižje cene storitev. Pri tem se pojavlja vprašanje, če bodo to tudi storili, saj bi se zaradi oligopola lahko dogovorili in skupno povišali cene storitev, kar bi vodilo k zmanjšanju konkurence in s tem k manjši družbeni koristi. Ta scenarij je le malo verjeten, saj cene mobilne telefonije konstantno padajo in njihovega povišanja potrošniki enostavno ne bi sprejeli, poleg tega pa potrošnike tudi ščiti Evropska komisija za konkurenco.

V Sloveniji so tržni deleži med mobilnimi operaterji zelo neenakomerno razporejeni. Simobil in Vega zaradi Mobitela, ki izkorišča svoj monopolni položaj, zelo težko pridobivata tržni delež. Zaradi majhnosti in velikih začetnih izgub, se je Simobil leta 2001 moral priključiti Mobilkomu, ker sicer podjetje ne bi preživel. S priključitvijo je Simobil pridobil znanje in dodatna finančna sredstva, s katerim je lahko konkuriral Mobitelu, njegov tržni delež pa je rasel počasi. Poleg tega je v začetku letošnjega leta sklenil Vodafone partnersko sodelovanje z Mobilkomom in s tem tudi s Simobilom. Trend združevanja mobilnih operaterjev ni tako

obšel niti Slovenije. Simobil je s tem sodelovanjem veliko pridobil, saj lahko poleg dodatnih finančnih sredstev, znanja in tehnologije, uporablja tudi Vodafonovo omrežje. Zaradi izkoriščanja monopolnega položaja je ATRP uvedla postopno zniževanje cen zaključevanja klicev med omrežji, tako da se bodo cene med in v omrežjih začele počasi izenačevati. Tako Mobitel ne bo imel več izrazite prednosti na trgu. Poleg tega bo Simobil zaradi strateške povezave z Mobilkomom in Vodafonom lahko veliko lažje konkuriral z Mobitelom, saj bo svojim uporabnikom nudil boljše in cenejše storitve v tujini. Vega bo povečala svoj tržni delež, saj bo s svojimi dumpniškimi akcijskimi cenami še naprej pridobivala določen segment uporabnikov. Na eni strani lahko pričakujemo, da se bodo sčasoma začele razlike tržnih deležov med mobilnimi operaterji manjšati. Na drugi strani pa ima Mobitel trenutno edini licenčnino za UMTS, tako da bo imel glede tega čisti monopol. Simobil in Vega se zaenkrat še nista odločila za nakup licence UMTS, saj je zanj licenčnina trenutno predraga, ker je država postavila izredno visoko koncesijsko dajatev. Prihodnost slovenskega trga mobilnih telekomunikacij je z vidika njegove konkurenčnosti tako še »zavita v meglo«. Kako se bo razvijalo je odvisno predvsem od volje in želje vlade RS in ATRP-ja, da se vzpostavi konkurenčni trg in s tem večja koristnost potrošnikov.

## Literatura

1. Baker Stephen, Capell Kerry: The Race to Rule Mobile. Business Week, New York, 21.2.2000, str 22-25.
2. Bannock Graham, Baxter Ron E., Davis Evan: Dictionary of Economics (Fifth edition). London : Penguin Books, 1992. 448 str.
3. Bešter Janez: Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 157 str.
4. Bogataj Marjeta: Vodafone ne bo pojedel Simobila. Finance, Ljubljana, 11.2.2003.
5. Bogataj Marjeta: Vodafone bo opazoval Simobil. Finance, Ljubljana, 12.3.2003.
6. Cene klicev med mobilci bodo nižje. Finance, Ljubljana, 27.3.2003.
7. European Union: Selected instruments taken from the Treaties. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1999, str. 70-75.
8. Evropski mobilni operaterji z združitvijo proti družbi Vodafone. Finance, Ljubljana, 7.4.2003.
9. Jelinčič Mika: Mobilna telefonija v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 39 str.
10. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999, str. 85-90.
11. Merslavič Martina: Mobilni telefon, skuhaj mi kavo. Informacije iz Mobitela, Ljubljana, 3.10.1999, str. 16.
12. Mramor Dušan: Poglavja iz poslovnih financ. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 125 str.

13. Mulh Jaka: Vega upa na klice po 25 tolarjev na minuto. Finance, Ljubljana, 10.4.2003.
14. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
15. Repovž Leon: Motivi, strategije in financiranje prevzema podjetja. Revizor, Ljubljana, 1996, 6, str. 30-41.
16. Ross Stephen A., Westerfield Randolph W., Jaffe Jeffrey F.: Corporate Finance (Third edition, International student edition). Homewood, Boston : Irwin, 1993. 912 str.
17. Simobil začel oglaševati z Vodafonom. Finance, Ljubljana, 11.2.2003.
18. Simobil sklepa partnerstvo z Vodafonom. Finance, Ljubljana, 7.1.2003.
19. Stanković Tanja: Mobilkom tudi v Srbiji in BIH. Finance, Ljubljana, 8.1.2003.
20. Sudarsanam P. Sudi: The Essence of Mergers and Acquisitions. Hertfordshire : Prentice Hall, 1995. 303 str.
21. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje, Knjiga o polsovođenju rastočoh poslov. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
22. Trančar Vesna: Financiranje prevzema podjetja. Ljubljana : Bančni vestnik, 1999, 11, str. 14.
23. Weston Fred J., Thomas E. Copeland: Managerial Finance (Second British edition adapted from the eighth American edition by Robin J. Limack and Alan J. Fox). London : Casell Education Limited, 1994. 894 str.
24. Združeni evropski tekmeci Vodafonu. Delo, Ljubljana, 8.4.2003, str. 13.
25. Zmagaj Peter: Vega in Simobil pred Vodafonom ne klonita. Finance, Ljubljana, 7.1.2003.
26. Zmagaj Peter: Simobil lahko konča v rokah Vodafona. Finance, Ljubljana, 3.4.2003.
27. Zmagaj Peter: Cene klicev med mobilnimi operaterji bodo nižje. Finance, Ljubljana, 24.3.2003.
28. Zmagaj Peter: Vega: Znotraj omrežij hočemo dražje telefoniranje. Finance, Ljubljana, 27.3.2003.
29. Zmagaj Peter: Julien Coustaury, WWI: Vega bo drugi največji operater. Finance, Ljubljana, 19.12.2002.
30. Zmagaj Peter: »Mobilca« tožita agencijo. Finance, Ljubljana, 16.3.2003.

## VIRI

1. About Vodafone. Vodafone.  
[[http://www.vodafone.com/article/0,3029,CATEGORY\\_ID%253D0%2526LANGUAGE\\_ID%253D0%2526CONTENT\\_ID%253D20715,00.html](http://www.vodafone.com/article/0,3029,CATEGORY_ID%253D0%2526LANGUAGE_ID%253D0%2526CONTENT_ID%253D20715,00.html)], 26.2.2003.
2. About Vodafone, Country Information. Vodafone.  
[[http://www.vodafone.com/section\\_article/0,2055,CATEGORY\\_ID%253D302%2526LANGUAGE\\_ID%253D0%2526CONTENT\\_ID%253D21098,00.html](http://www.vodafone.com/section_article/0,2055,CATEGORY_ID%253D302%2526LANGUAGE_ID%253D0%2526CONTENT_ID%253D21098,00.html)], 26.2.2003.
3. Bonitete slovenskih podjetij za leto 2002 - CD. I d.o.o.
4. Do šest milijard bi še šlo. MID.

- [<http://www2.gov.si/mid/mid.nsf/fl?OpenFrameSet&Frame=main&Src=/mid/mid.nsf/0/AC98A973ADFA07BBC1256A6400496AAB?OpenDocument>], 4.1.2001.
- [URL:<http://www.vodafone-udate.com/german/index.html>], 16.1.2003.
5. Driving the telecoms merger wave. BBC News.  
[URL:[http://news.bbc.co.uk/hi/english/business/the\\_company\\_file/newsid\\_465000/465747.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/english/business/the_company_file/newsid_465000/465747.stm)], 5.10.1999.
  6. GSM World – History of GSM. GSM World.  
[<http://www.gsmworld.com/about/history/index.shtml>], 12.3.2003.
  7. History of Vodafone. Vodafone.  
[[http://www.vodafone.com/section\\_article/0,3035,CATEGORY\\_ID%253D30104%2526LANGUAGE\\_ID%253D0%2526CONTENT\\_ID%253D31014,00.html](http://www.vodafone.com/section_article/0,3035,CATEGORY_ID%253D30104%2526LANGUAGE_ID%253D0%2526CONTENT_ID%253D31014,00.html)], 10.3.2003.
  8. Intervju z Bojanom Dremljem, predsednikom uprave Simobila, 15.5.2003.
  9. Lastniški deleži. Vodafone.  
[[http://www.vodafone.com/opco/0,3033,CATEGORY\\_ID%253D302%2526LANGUAGE\\_ID%253D0%2526CONTENT\\_ID%253D40003,00.html](http://www.vodafone.com/opco/0,3033,CATEGORY_ID%253D302%2526LANGUAGE_ID%253D0%2526CONTENT_ID%253D40003,00.html)], 15.3.2003.
  10. Mergers. Vodafone.  
[[http://www.vodafone.com/site\\_search\\_results/0,3062,CATEGORY\\_ID%253D205%2526LANGUAGE\\_ID%253D0%2526CONTENT\\_ID%253D0,00.html](http://www.vodafone.com/site_search_results/0,3062,CATEGORY_ID%253D205%2526LANGUAGE_ID%253D0%2526CONTENT_ID%253D0,00.html)], 23.3.2003.
  11. Mobile phone sales surge. BBC News.  
[URL:[http://news.bbc.co.uk/hi/english/business/newsid\\_591000/591443.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/english/business/newsid_591000/591443.stm)], 5.1.2000.
  12. Mobile phones – a grow industry. BBC News.  
[URL:[http://news.bbc.co.uk/hi/english/business/newsid\\_542000/542163.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/english/business/newsid_542000/542163.stm)], 29.10.1999.
  13. Mobitel d.d. – Nastanek in razvoj. Mobitel.  
[<http://www.mobitel.si/slo/Opodjetju/Nastanekinrazvoj/default.asp>], 10.4.2003.
  14. Mobitel d.d. – Pokritost prebivalstva. Mobitel.  
[<http://www.mobitel.si/slo/press/splošnipodatki/podatkiomrezjih.asp>], 10.4.2003.
  15. Mobitel - statistika tržnih deležev mobilnih operaterjev po državah. Mobitel.  
[<http://www.mobitel.si/slo/Press/Mednarodneprimerjave/Digitalnisistemi.asp>], 12.5.2003.
  16. Mobitel – UMTS bo komercialno zaživel v letu 2003. Mobitel.  
[<http://www.mobitel.si/slo/press/sporocilazamedije/brskanjepokategorijah/press200207nov.asp>], 13.5.2003.
  17. Mobitel postal polnopravni član UMTS. Mobitel.  
[<http://www.mobitel.si/slo/Press/Sporocilazamedije/Brskanjepokategorijah/PRESS199930jul.asp>], 23.4.2003.
  18. Na razpis za koncesijo UMTS samo ena ponudba. MID.  
[<http://www2.gov.si/mid/mid.nsf/fl?OpenFrameSet&Frame=main&Src=/mid/mid.nsf/0/AC98A973ADFA07BBC1256A6400496AAB?OpenDocument>], 15.5.2001.
  19. Poročilo o podelitvi koncesije za UMTS. MID.  
[<http://www2.gov.si/mid/mid.nsf/fl?OpenFrameSet&Frame=main&Src=/mid/mid.nsf/0/AC98A973ADFA07BBC1256A6400496AAB?OpenDocument>], 6.12.2002.
  20. Poslovanje Simobila v letu 2001. Simobil.  
[[http://www.simobil.si/cntfiles/sporocilo\\_za\\_medije1-e.pdf](http://www.simobil.si/cntfiles/sporocilo_za_medije1-e.pdf)], 22.2.2003.

21. Poslovno leto 2001. Mobitel.  
[<http://www.mobitel.si/slo/Press/Sporocilazamedije/Brskanjepokategorijah/PRESS200212mar1.asp>], 12.3.2003.
22. Predstavitev partnerstva Mobilkoma in Vodafona. Finance.  
[<http://www.finance-on.net/show.php?id=38302>], 7.1.2003.
23. Simobil ponuja Eurocall. Simobil.  
[<http://www.simobil.si/cntfiles/PR-0324%20Eurocall.doc>], 22.2.2003.
24. Simobil in Vodafone s skupnim nastopom na slovenskem trgu. Simobil.  
[<http://www.simobil.si/cntfiles/PR-0211-Vodafone.doc>], 5.5.2003.
25. Simobil sklepa partnerstvo z Vodafonom. Simobil.  
[<http://www.simobil.si/cntfiles/PR-0211-Vodafone.doc>], 18.4.2003.
26. Simobil sklepa partnerstvo z Vodafonom. Simobil.  
[<http://www.simobil.si/cntfiles/SPOROČILO.MEDIJEM-Vodafone.doc>], 6.5.2003.
27. Sodelovanje Simobila v skupini mobilkom austria. Simobil.  
[[http://www.simobil.si/cntfiles/sporocilo\\_za\\_medije2-e.pdf](http://www.simobil.si/cntfiles/sporocilo_za_medije2-e.pdf)], 6.5.2003.
28. Spet Monopol. MID.  
[<http://www2.gov.si/mid/mid.nsf/f1?OpenFrameSet&Frame=main&Src=/mid/mid.nsf/0/AC98A973ADFA07BBC1256A6400496AAB?OpenDocument>], 7.6.2001.
29. Statistika tržnih deležev mobilnih operaterjev po državah. Mobitel - Public Network.  
[<http://www.mobitel.si/slo/Press/Mednarodneprimerjave/Digitalnisistemi.asp>], marec 2001.
30. Tariffs. Europa - EU.  
[<http://europa.eu.int/ISPO/infosoc/telecompolicy/implrep6/Tariffs-en.pdf>], 25.4.2003.
31. Telecoms giants link for worldwide mobile network. BBC News.  
[URL:[http://news.bbc.co.uk/hi/english/business/the\\_company\\_file/newsid\\_449000/449288.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/english/business/the_company_file/newsid_449000/449288.stm)], 16.9.1999.
32. The UK's biggest takeovers. BBC News.  
[URL:[http://news.bbc.co.uk/hi/english/business/the\\_company\\_file/newsid\\_456000/456429.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/english/business/the_company_file/newsid_456000/456429.stm)], 24.9.1999.
33. 3G news. Telecoms.com.  
[[http://www.telecoms.com/NASApp/cs/ContentServer?pagename=telecomsportal/render&var\\_element=elements/3GSMARtArchive&auth\\_pubcode=informatetelecoms&display\\_channel=mobile](http://www.telecoms.com/NASApp/cs/ContentServer?pagename=telecomsportal/render&var_element=elements/3GSMARtArchive&auth_pubcode=informatetelecoms&display_channel=mobile)], marec 2003.
34. Uspešno leto za Simobil. Simobil.
35. Vodafone seals deal. CNNfn.  
[URL:<http://cgi.cnnfn.com/output/pfv/2000/02/04/europe/vodafone>], 4.2.2000.
36. Vodafone Uk's biggest company. BBC News.  
[URL:[http://news.bbc.co.uk/hi/english/business/newsid\\_608000/608145.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/english/business/newsid_608000/608145.stm)], 18.1.2000.
37. Why bigger is not always better. BBC News.  
[URL:[http://news.bbc.co.uk/hi/english/business/the\\_company\\_file/newsid\\_422000/422284.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/english/business/the_company_file/newsid_422000/422284.stm)], 18.8.2003.
38. Word's biggest takeover bid. BBC News.

[URL:[http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/business/newsid\\_573000/573443.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/english/business/newsid_573000/573443.stm)], 22.2.2003.

- 39. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93).
- 40. Zakon o varstvu konkurence (Uradni list RS, št. 18/93).
- 41. Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (Uradni list RS, št. 56/99).
- 42. Zakon o prevzemih (Uradni list RS, št. 47/97).
- 43. Zgodba o strasti. Simobil.  
Poslani članek, maj 2003.

# Priloga

**Tabela 1: Tržni deleži mobilnih operaterjev v Evropi**

| Država       | Operater                  | Uvedba sistema GSM | Uporabniki digitalnega sistema (1.1.2001) | Rast uporabnikov od 1.1.2000 | št. upor. predplačnega sistema | delež na trgu | uporabniki analognega sistema (1.1.2001) |
|--------------|---------------------------|--------------------|-------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|---------------|------------------------------------------|
| Avstrija     | Mobilkom                  | jul.92             | 2.800.000                                 | 23,80%                       | zaupno                         | 45%           | 150.000                                  |
|              | MaxMobil                  | okt.96             | 2.100.000                                 | 40%                          | 57%                            | 34%           | ni podatkov                              |
|              | One (Connect Austria)     | avg.98             | 1.150.000                                 | 139%                         | < 50 %                         | 18%           | ni podatkov                              |
|              | tele.ring                 | maj.00             | 120.000                                   | N/A                          | c. 50 %                        | 2%            | ni podatkov                              |
| Belgija      | Belgacom Mobile           | jan.94             | 3.277.000                                 | 58%                          | zaupno                         | 58%           | ni podatkov                              |
|              | Mobistar                  | avg.96             | 1.800.000                                 | 73%                          | zaupno                         | 31%           | ni podatkov                              |
|              | KPN Orange                | jun.99             | > 500.000                                 | 482%                         | zaupno                         | 9%            | ni podatkov                              |
| BIH          | Eronet Mobile Comms       | avg.96             | 24.318                                    | N/A                          | ni podatkov                    | ni podatkov   | 2.396                                    |
|              | GSM B&H                   | okt.96             | 118.000                                   | 130%                         | 25.000 (21 %)                  | ni podatkov   | ni podatkov                              |
|              | Mobilna Srpske            | jul.99             | 75.000                                    | N/A                          | 25.000 (33 %)                  | ni podatkov   | ni podatkov                              |
| Črna Gora    | ProMonte GSM              | jul.96             | 126.910                                   | 105%                         | 80.910 (64 %)                  | 100%          | ni podatkov                              |
| Hrvaška      | HPT Croatian P&T          | mar.96             | 506.000                                   | 222%                         | 320.000 (56 %)                 | 56%           | 73.000                                   |
|              | Vipnet                    | jul.99             | 400.000                                   | 186%                         | 300.000 (75 %)                 | 44%           | ni podatkov                              |
| Francija     | France Telecom            | jul.92             | 13.940.500                                | 39%                          | 6.233.300 (44 %)               | 48%           | ni podatkov                              |
|              | SFR                       | jul.92             | 9.921.500                                 | 41%                          | 4.231.800 (42 %)               | 34%           | ni podatkov                              |
|              | Bouygues Telecom          | maj.96             | 5.190.300                                 | 73%                          | 2.509.600 (18 %)               | 18%           | ni podatkov                              |
| Germany      | T-Mobil                   | jul.92             | 19.100.000                                | 110%                         | > 50 %*                        | 39.9%         | 100.000                                  |
|              | Mannesmann Mobilfunk      | jun.92             | 19.200.000                                | 102%                         | > 50 %*                        | 40.1 %        | ni podatkov                              |
|              | E-plus                    | maj.94             | 6.600.000                                 | 69%                          | 3.300.000 (50 %)               | 13.8 %        | ni podatkov                              |
|              | VIAG Interkom             | okt.98             | 3.000.000                                 | 216%                         | 1.200.000 (40 %)               | 6.2 %         | ni podatkov                              |
| Grčija       | Panafon                   | jul.93             | 2.226.000                                 | 36%                          | 1.491.420 (67 %)               | 37%           | ni podatkov                              |
|              | Teleset                   | jun.93             | 1.645.392                                 | 38%                          | zaupno                         | 28%           | ni podatkov                              |
| Grčija kont. | Cosmote GSM               | apr.98             | 2.061.011                                 | 160%                         | 855.946 (42 %)                 | 35%           | ni podatkov                              |
| Madžarska    | Westel 450                | ni podatkov        | ni podatkov                               | N/A                          | ni podatkov                    | N/A           | 75.000                                   |
|              | Westel 900                | mar.94             | 1.596.086                                 | 90%                          | 835.511 (62 %)                 | 53%           | ni podatkov                              |
|              | Pannon GSM                | mar.94             | 1.217.000                                 | 82%                          | zaupno                         | 40%           | ni podatkov                              |
|              | Vodafone (prim. Primatel) | nov.99             | 200.000                                   | N/A                          | zaupno                         | 7%            | ni podatkov                              |
| Irska        |                           |                    | 1.230.000 (9/00)                          | N/A                          | zaupno                         | 55%*          | ni podatkov                              |
|              | Esat Digifone             | mar.97             | 998.000                                   | 78%                          | 560.000 (56 %)                 | 45%*          | ni podatkov                              |
|              | Meteor                    | feb.01             | ni podatkov                               | ni podatkov                  | ni podatkov                    |               | ni podatkov                              |
| Italija      | Telecom italia Mobile     | apr.95             | 21600000 (vkl. s TACS)                    | 20%                          | c. 80 %*                       | 48 %*         | glej GSM št.                             |
|              | Omnitel Pronto Italia     | dec.95             | 14.920.000                                | 43%                          | zaupno                         | 37%           | ni podatkov                              |
|              | WIND                      | mar.99             | 4.900.000                                 | 292%                         | c. 95 %                        | 12%           | ni podatkov                              |
|              | Blu                       | maj.00             | 800.000                                   | N/A                          | c. 90 %                        | 2%            | ni podatkov                              |

Vir: Public Network, marec 2001.

**Tabela 1: Tržni deleži mobilnih operaterjev v Evropi**

|                   |                    |                        |             |             |                  |             |             |
|-------------------|--------------------|------------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|
| <b>Luksemburg</b> | Luksemburg P&T     | jul.93                 | 180.000     | 36%         | zaupno           | 59%         | ni podatkov |
|                   | Tango              | maj.98                 | 123.302     | 59%         | 59%              | 41%         | ni podatkov |
| <b>Makedonija</b> | Macedonian Telecom | okt.96                 | 115.748     | 134%        | 98.452 (85 %)    | 100%        | ni podatkov |
| <b>Malta</b>      | Go Malta           | dec.00                 | 21.500      | N/A         | zaupno           | 18%         | ni podatkov |
|                   | Vodafone Malta     | jul.97                 | 93.439      | 203%        | 80.000 (82 %)    | 82%         | ni podatkov |
| <b>Nizozemska</b> | KPN                | jul.94                 | 4.800.000   | 33%         | 3.100.000 (65 %) | 45%         | ni podatkov |
|                   | Libertel           | sep.95                 | 3.180.000   | 46%         | 2.200.359 (69 %) | 31%         | ni podatkov |
|                   | Duitschtone        | jan.99                 | 1.000.000   | 170%        | c. 70 %          | 9%          | ni podatkov |
|                   | Telfort            | okt.98                 | 900.000     | 100%        | zaupno           | 8%          | ni podatkov |
|                   | Ben Nederland      | feb.99                 | 850.000     | 183%        | c. 30 %          | 7%          | ni podatkov |
| <b>Norveška</b>   | Telenor Mobil      | maj.93                 | 2.158.000   | 21 %*       | 1.013.000 (47 %) | 71%         | 143.000     |
|                   | NetCom GSM         | sep.93                 | 850.000     | 21 %*       | 433.000 (51 %)   | 29%         | ni podatkov |
| <b>Poljska</b>    | Centertel          | mar.98                 | 1.650.000   | 175%        | 70.000 (42 %)    | 23%         | 120.000     |
|                   | Era GSM            | sep.96                 | 2.800.000   | 60%         | c. 23 %          | 40%         | ni podatkov |
|                   | Plus GSM           | okt.96                 | 2.460.000   | 64%         | c. 33 %          | 37%         | ni podatkov |
| <b>Srbija</b>     | Mobtel             | okt.96                 | 765.000     | N/A         | 545.000 (71 %)   | 63%         | 5.250       |
|                   | Telekom Srbija     | sredina 1998           | 440.774     | 345%        | 438.334 (99 %)   | 37%         | ni podatkov |
| <b>Slovenija</b>  | Mobitel            | jul.96                 | 904.760     | 64%         | 558.859 (61 %)   | 87%         | 40.830      |
|                   | SiMobil            | mar.99                 | 140.000     | 300%        | 112.000 (80 %)   | 13%         | ni podatkov |
| <b>Španija</b>    | Telefónica Móviles | jul.95                 | 13.700.000  | 63%         | 8.000.000 (71 %) | 56%         | 300.000     |
|                   | Airtel             | okt.95                 | 7.016.000   | 43%         | zaupno           | 29%         | ni podatkov |
|                   | Amena              | jan.99                 | 3.720.000   | 200 %*      | zaupno           | 15%         | ni podatkov |
| <b>Švedska</b>    | Telia Mobitel      | nov.92                 | 3.076.000   | 39%         | 1.321.000 (43 %) | 51%         | 224.000     |
|                   | Europolitan        | sep.92                 | 994.000     | 25%         | 228.000 (23 %)   | 16%         | ni podatkov |
|                   | Tele2 (Comviq)     | jan.92                 | 1.951.000   | 22%         | zaupno           | 32%         | ni podatkov |
|                   | Telenordia         | umaknili so dovoljenje | ni podatkov | ni podatkov | ni podatkov      | ni podatkov | ni podatkov |
| <b>Švica</b>      | Swisscom           | mar.93                 | 3.168.000   | 43%         | zaupno           | 68%         | ni podatkov |
|                   | DiAx               | dec.98                 | 675.000     | 39%         | zaupno           | 14%         | ni podatkov |
|                   | Orange             | jun.99                 | c. 800.000  | 166%        | zaupno           | 18%         | ni podatkov |
| <b>Turčija</b>    | Turkcell           | mar.94                 | 10.100.000  | 104%        | 4.500.000 (44 %) | 63%         | ni podatkov |
|                   | Telsim             | mar.94                 | 5.943.000   | 138%        | 2.930.000 (49 %) | 37%         | ni podatkov |
|                   | Türk Telecom       | ni podatkov            | ni podatkov | ni podatkov | ni podatkov      | ni podatkov | 90.405      |
| <b>GB</b>         | Cellnet            | jul.94                 | 10.244.000  | 51%         | 6.690.000        | 25.5 %      | ni podatkov |
|                   | Vodafone           | dec.91                 | 11.663.000  | 46%         | 7.520.000        | 29%         | ni podatkov |
|                   | Orange             | apr.94                 | 9.830.000   | 100%        | 6.758.000        | 24.5 %      | ni podatkov |
|                   | One2One            | sep.93                 | 8.324.000   | 100%        | 6.400.000 (77 %) | 20%         | ni podatkov |

**Vir:** Public Network, marec 2001.

## Slovar tujk in kratic

- acquisition – pripojitev
- ATRP – Agencija za telekomunikacije, radiofuzijo in pošto
- GSM – digitalni sistem mobilne telefonije
- joint venture – skupno podjetje oziroma skupna naložba
- LBO – leverage buy out - odkup podjetja z zadolžitvijo
- MBO – management buy out – management z zadolžitvijo odkupi podjetje
- merger – združitev oziroma spojitev
- MID – Ministerstvo za informacijsko družbo
- NMT - analogni sistem mobilne telefonije
- proxy rights - pridobivanje pooblastil za zastopanje na skupščini delničarjev
- R&R – raziskave in razvoj
- roaming agreement – sporazum o gostovanju
- takeover – prevzem
- 3G - tretja generacija mobilnih telefonov
- UMTS - univerzalni mobilni telekomunikacijski system
- WWC - Western Wireless Corporation – vodilno podjetje v ZDA na področju mobilne telefonije
- WWIC - Western Wireless International Corporation – podružnica od podjetja WWC
- ZGD - Zakon o gospodarskih družbah
- ZPOmK - Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence
- ZPre - Zakon o prevzemih
- ZVK - Zakon o varstvu konkurence

