



## KOMPARATIVNA ANALIZA TELEKOMUNIKACIONIH TRŽIŠTA SRBIJE I CRNE GORE

**Božić Vladan**

*Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Srbija*  
bozic@ekof.bg.ac.rs

**Aćimović Slobodan**

*Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Srbija*  
asloba@ekof.bg.ac.rs

**Mijušković Veljko**

*Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Srbija*  
mijuskovic@ekof.bg.ac.rs

**Marković Dušan**

*Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Srbija*  
dusanm@ekof.bg.ac.rs

UDK  
005.96  
(497.16)  
Pregledni rad

**Apstrakt:** Cilj ovoga rada je da utvrdi trendove razvoja tržišta telekomunikacionih usluga u Srbiji i Crnoj Gori. Rad se sastoji od tri celine. U okviru prvog dela rada se razmatra stepen koncentracije tržišta telekomunikacija u Srbiji i Crnoj Gori. Istraživanje je pokazalo da je tržište mobilne i fiksne telefonije relativno koncentrisano dok su segmenti Internet usluga i kablovske TV relativno dinamičan. Drugi deo rada se bavi razvojem regulative i liberalizacijom u sektoru telekomunikacionih usluga. Pokazano je da Srbija i Crna Gora usklađuju zakonska rešenja sa EU okvirom u oblasti telekomunikacija i postepeno liberalizuju tržište. Poslednji deo rada bavio se značajem preuzimanja na tržištu telekomunikacionih usluga. U radu je ukazano na pozitivan uticaj preuzimanja na razvoj sektora telekomunikacija u Srbiji i Crnoj Gori.

Primljeno:  
08.05.2013.  
Prihvaćeno:  
27.09.2013.

**Ključne reči:** telekomunikacije, nivo konkurencije, regulativa, preuzimanja

### 1. Uvod

Pre više od dve decenije otpočeo je proces krupnih promena poslovnog ambijenta na globalnom nivou. Promene poslovnog ambijenta se prvenstveno

odnose na tranziciju bivših socijalističkih zemalja na tržišni sistem privređivanja i razvoj novih tehnologija, naročito u oblasti telekomunikacija. Sektor telekomunikacija danas predstavlja jednu od najvitalnijih industrija i nosioca razvoja mnogih zemalja. Značaj sektora telekomunikacija proističe iz njegove visoke tehnološke intenzivnosti i neophodnosti postojanja telekomunikacione infrastrukture za razvoj ostalih privrednih grana. Posebno je značajno utvrditi razvoj sektora telekomunikacija u tranzicionim zemljama, koje se odlikuju zakasnelom i relativno usporenom tranzicijom i tehnološkim zaostajanjem u odnosu na razvijene zemlje sveta.

U okviru ovog rada izvršena je komparativna analiza tržišta telekomunikacionih usluga u Srbiji i Crnoj Gori. Rad se sastoji od tri celine. U okviru prvog poglavlja razmatran je nivo konkurencije na telekomunikacionim tržištima. Izložena su prethodna teorijska razmatranja nivoa konkurencije kao jedne od pet konkurentskih snaga i način obračuna stepena konkurencije u okviru grane. Nakon toga je analiziran nivo konkurencije po pojedinim segmentima telekomunikacionih usluga. U okviru drugog poglavlja vršena je komparativna analiza razvoja regulative i liberalizacija na tržištu telekomunikacionih usluga u Srbiji i Crnoj Gori. Prikazana su prethodna istraživanja o uticaju institucija na poslovne odluke i performanse kompanija i globalnim trendovima u regulaciji sektora telekomunikacija. Nakon toga je analizirana regulativa sektora telekomunikacija u Srbiji i Crnoj Gori sa osvrtom na njihovu usklađenost sa zakonskim rešenjima u EU. Konačno u okviru poslednjeg poglavlja se analizirao uticaj preuzimanja na konkurenciju na tržištu telekomunikacionih usluga u Srbiji i Crnoj Gori. Ovo poglavlje je otpočelo teorijskim razmatranjem ciljeva preuzimanja, potencijalnim pozitivnim efektima i rizicima za nivo konkurencije u okviru grane. Konačno su prikazana najznačajnija preuzimanja u sektoru telekomunikacija u Srbiji i Crnoj Gori i njihov doprinos razvoju ove grane.

## **2. Nivo konkurencije na tržištu telekomunikacionih usluga u Srbiji i Crnoj Gori**

Uzrok veće ili manje konkurentnosti preduzeća je u periodu od početka šezdesetih pa do kraja osamdesetih godina prošloga veka primarno objašnjavan eksternim faktorima. Veliku popularnost, kako teorijsku, tako i praktičnu, model je stekao zahvaljujući *Michaelu Porteru* koji je formulisao pristup pet konkurentskih snaga (Porter, 1996). U okviru ovog pristupa posebno pitanje predstavlja kako definisati granu (industriju), kao glavni element u okviru pristupa. Jedna od definicija ističe da granu predstavljaju grupe preduzeća čiji proizvodi imaju toliko sličnosti da se takmiče za iste potrošače (Thompson and Strickland, 2003, p.77). Osim definisanja limita grane, neophodno je identifikovati elemente koji utiču na dugoročnu atraktivnost grane. U kratkom

roku atraktivnost grane može biti pogođena velikim brojem faktora (npr. vremenske prilike, poslovni ciklusi i sl.), ali na dugi rok profitabilnost grane je definisana sa pet konkurentskih snaga (Porter, 2008): 1. opasnost od ulaska novih konkurenata; 2. pritisak supstituta; 3. pregovaračka moć dobavljača; 4. pregovaračka moć kupaca; 5. nivo konkurencije. Cilj analize strukture grane je da se utvrdi uticaj svake od konkurentskih snaga na profitabilnost preduzeća, a zatim kreira strategija koja će minimizirati njihovo dejstvo. Delovanje pojedinih konkurentskih snaga se razlikuje od grane do grane. Atraktivnost sektora telekomunikacija je u najvećoj meri opredeljena delovanjem konkurencije u okviru grane.

Uticaj konkurencije na atraktivnost grane će zavistiti od stepena konkurencije i načina konkurisanja. Stepem konkurencije će biti intenzivniji ukoliko (Barney, 2007, p. 70): 1. postoji veći broj konkurenata u okviru grane; 2. barijere izlaska iz grane su izuzetno visoke; 3. stopa rasta tržišta je relativno niska; 4. veći broj konkurenata pretenduje da bude lider u grani. S druge strane, način na koji kompanije konkurišu jedna drugoj će u velikoj meri opredeliti uticaj konkurencije na rentabilnost grane. U slučaju cenovnog rata realno je da će se deo vrednosti transferisati ka kupcima, a na štetu kompanija u okviru grane. Verovatnoća cenovnog rata je veća ukoliko (Porter, 2008): 1. proizvodi u okviru grane nisu diferencirani; 2. ukoliko su fiksni troškovi izuzetno visoki, a marginalni niski; 3. kada se kapaciteti ne mogu uvećavati inkrementalno; 4. kada je životni ciklus proizvoda izuzetno kratak.

Model strukture grane izložen je kritikama koje ističu da je po svojoj suštini statičan. Statičnost modela, se uglavnom odnosi na previđanje uticaja konkurentskih snaga međusobno i neanaliziranje uticaja pojedinih eksternih faktora na konkurentске snage. Posebno se ističe da delovanje ostalih konkurentskih snaga ima direktne posledice na broj i ponašanje konkurenata u okviru grane (Grundy, 2006).

Govoreći o stepenu konkurencije, tj. broju ponuđača na tržištu telekomunikacija praktično tretiramo problematiku tržišne koncentracije. Najbolju potvrdu stepena koncentracije nekog tržišta daju odgovarajući *indeksi tržišne koncentracije*. Kreirani sa ciljem da na brz i jednostavan način objektivno prikažu stanje na tržištu, razvijen je veliki broj ovih pokazatelja. Neki od najpoznatijih su indeks reciprociteta, Linda indeks, Horvat indeks, Rozenblat indeks itd. (Đuričin and Lončar, 2007, p. 193).

Međutim, u praksi je najviše korišćen i istican kao najpouzdaniji *Herfindal-Hiršmanov indeks*. Ovaj indeks se u praksi pokazao kao najpouzdaniji, te se najviše i nalazi u upotrebi. Njegova vrednost se određuje kao suma kvadrata individualnih vrednosti učešća na tržištu svih konkurenata u određenoj oblasti. Izračunava se preko sledeće formule (Weinstock, 1982):

$$HHI = \sum_{i=1}^N (S_i)^2$$

$S_i$ - tržišno učešće  $i$ -tog konkurenta

Za razliku od drugih pokazatelja, HHI polazi od dve dimenzije: a) broja konkurenata na tržištu i b) razlike u njihovoj relativnoj snazi. Na taj način dobija se potpunija slika, te se zbog ovog faktora, a opet i relativne jednostavnosti ovaj indeks smatra veoma pouzdanim. Na koji način se interpretiraju vrednosti koje se dobijaju primenom ovog indeksa? Njegova maksimalna izračunata vrednost je 10000, a minimalna 0. Što je veća dobijena vrednost, veća je koncentrisanost određenog tržišta. Maksimalnu/minimalnu vrednost indeks ostvaruje u graničnim slučajevima, usled postojanja čistog monopola ili savršene konkurencije, respektivno. Jasno je da se i ovde radi o teoretskim situacijama, dok se konkretne okolnosti na tržištu nalaze negde između. Specifična upotreba ovog indeksa dobija se kada njegovu maksimalnu vrednost (10.000) podelimo sa konkretnom dobijemo vrednošću (npr. 3.500). Tada dobijamo nešto što se zove uslovno rečeno *broj konkurenata jednake veličine* (Weinstock, 1982). Hipotetički za naš primer imamo da je to 2,85 tržišnih učesnika jednake veličine. Da li je to mnogo ili malo, znaćemo tek stavljanjem u odnos sa nekom drugom veličinom.

**Tabela 1. Stepен konkurencije na tržištu telekomunikacionih usluga u Srbiji**

Telekomunikaciona usluga	Broj konkurenata	Razlika u snazi	Interpretacija tržišne strukture na bazi «logike» HH indeksa	Procena tržišne strukture
Fiksna telefonija	3 (od čega 1 neaktivan)	Velika	Ekstremno visoko koncentrisano tržište	Monopolizovano tržište
Mobilna Telefonija	3	Umerena	Visoko koncentrisano tržište	Oligopolizovano tržište
Internet	193	Umerena	Srednje koncentrisano tržište	Relativno konkurentno tržište, ali sa jednim dominantnim operatorom
Kablovska tv	77	Umerena	Srednje koncentrisano tržište	Relativno konkurentno tržište, ali sa jednim dominantnim operatorom

Izvor: (RATEL, 2011)

Možda najbolji znak relevantnosti ovog pokazatelja jeste i njegova zvanična upotreba od strane *američke antimonopolske komisije*. Interpretacija dobijenih vrednosti indeksa priklanja se jednoj od sledećih kategorija: *HHI < 1000, tržište je nekoncentrisano, 1000 < HHI < 2000, tržište je umereno koncentrisano i HHI > 2000, tržište je koncentrisano.*

Upravo će nam teorijsko poznavanje HH indeksa poslužiti kao osnova za analizu stepena koncentracije prema različitim telekomunikacionim uslugama tržištima Srbije i Crne Gore, ne ulazeći u egzaktnu kvantifikaciju i precizno računanje HH vrednosti.

Na osnovu podataka iz tabele 1 možemo konstatovati da je situacija krajnje različita od usluge od usluge. Uočljiva je ekstremno visoka koncentracija (gotovo čist monopol) u fiksnoj telefoniji, ali i specifična oligopolska struktura u pružanju usluge mobilne telefonije. Posmatrajući tržište Interneta i kablovske tv samo sa aspekta broja konkurenata, mogli bi konstatovati da je ovo tržište najbliže slobodnoj konkurenciji. Međutim, budući da na dominantnog operatora u ove dve usluge, SBB, odlazi gotovo polovina tržišta, ono ipak ne može biti podvedeno u tu kategoriju.

**Tabela 2. Stepен konkurencije na tržištu telekomunikacionih usluga u Crnoj Gori**

Telekomunikaciona usluga	Broj konkurenata	Razlika u snazi	Interpretacija tržište strukture na bazi «logike» HH indeksa	Procena tržišne strukture
Fiksna telefonija	4 (od čega 2 pokrivaju gotovo celo tržište)	Velika	Ekstremno visoko koncentrisano tržište	Monopolizovana/ oligopolska tržišna struktura
Mobilna Telefonija	3	Umerena	Visoko koncentrisano tržište	Oligopolska tržišna struktura
Internet	50	Mala	Nekoncentrisano tržište	Slobodno konkurentno tržište
Kablovska tv	6	Umerena	Visoko koncentrisano tržište	Oligopolska (kartelska) tržišna struktura

Izvor: (EKIP, 2011)

Na osnovu tabele 2 može uočiti više bitnih momenata vezanih za stepen koncentracije tržišta Crne Gore. Kao prvo, slično srpskom tržištu, oblast fiksne telefonije, sa jednim apsolutno dominantnim operatorom gotovo da predstavlja čist monopol. Drugo, mobilna telefonija, umerenije je koncentrisana i ukazuje na prisustvo kartelskih-oligopolskih struktura. Što se tiče tržišta Interneta, prema oba kriterijuma potrebna za računanje HH indeksa, radi se o relativno slobodno konkurentom tržištu. Konačno, oblast kablovske tv sa prisustvom šest jakih operatora, umerene razlike u moći, ukazuje na jasnu oligopolsku strukturu.

Prethodna razmatranja tržišta Srbije i Crne Gore su pokazala da postoje značajne sličnosti u nivou konkurencije na tržištima telekomunikacionih usluga. Iz prethodnih analiza možemo izvući dva bitna zaključka:

- *Dinamika povećanja konkurenata, tj. broja ponuđača usko je vezana za vrstu telekomunikacione usluge.* Naime, kao što se moglo uočiti najmanja penetracija konkurencije prisutna je na polju fiksne telefonije, kako u Srbiji, tako i u Crnoj Gori. Naravno ovo je vezano za monopolsko vlasništvo nad infrastrukturom potrebnom za isporučivanje ove usluge. Međutim, i ovo tržište se polako menja po tom pitanju, pa sada u većini zemalja imamo situaciju bar duopolske strukture. Iako je moć tržišnih učesnika na ovom segmentu i dalje izrazito nejednaka, pomaci ka povećanju konkurencije su evidentni. Dalji razvoj tehnologija i primena novih dostignuća, relativizuju značaj vlasništva nad starom infrastrukturom, tako da time još više slabe ulazne barijere koje, po pravilu, nameće dominantni operator. Što se tiče mobilne telefonije, stepen konkurencije je veći, sa po tri tržišna učesnika. I dalje je ovo tržište oligopolsko, ali je situacija bolja nego u fiksnoj telefoniji. Konačno, fleksibilna tehnologija, manja početna ulaganja i niži troškovi ulaska čine da tržište Interneta i kablovske tv bude veoma konkurentno. Iako na ovim tržištima, kao što se moglo videti iz analize, postoje određene kartelske tvorevine, ipak je ono najbliže konkurentnoj tržišnoj strukturi.
- *Analizirani trendovi po pitanju dinamike konkurencije na globalnom nivou, veoma su slični i mogu se uočiti i na nivou Srbije i Crne Gore.* Imajući u vidu globalne tendencije možemo zaključiti da se tržišta telekomunikacionih usluga u Srbiji i Crnoj Gori razvija u istom pravcu. Možemo konstatovati da će stepen konkurencije i u narednom periodu biti povećavan u sferi telekomunikacija ovih zemalja, a njegova brzina i ekspanzivnost ipak će biti određena nekim ustaljenim trasama i tendencijama širih razmera. Povećanje konkurenata logično će voditi još oštrijoj tržišnoj utakmici gde se mora koncipirati čitav set mera, (ne)finansijskih podsticaja i strateških koraka kako bi se očuvalo postojeće i osvojilo novo tržišno učešće.

### 3. Razvoj regulative i liberalizacija tržišta telekomunikacionih usluga

Proces tranzicije, odnosno prelazak sa centralno planskog na tržišni sistem privređivanja, nije sam sebi cilj. Cilj ovog procesa je da se podigne efikasnost privrede, efikasnost alokacije resursa i proizvodna efikasnost, i pospeši proces uključivanja u međunarodne ekonomske tokove. Ekonomska suština tranzicije obuhvata četiri procesa: privatizaciju i restrukturiranje, makroekonomsku stabilizaciju, institucionalne promene i reindustrijalizaciju (Đuričin, 2007). Svaki od navedenih procesa ima svoju ulogu u fazama tranzicije, a efikasnost svakog procesa odražava se na performanse tranzicione privrede. Razvoj sektora telekomunikacija u tranzicionim zemljama će u velikoj meri zavisiti od uspešnosti procesa privatizacije i uspostavljanja adekvatnog institucionalnog ambijenta.

„Globalni korak“ za tranzicione zemlje koje žele da promovišu razvoj informatičkog društva jeste privatizacija državnog monopola i uvođenje konkurencije u telekomunikacioni sektor, kako bi se privukle investicije, podstaklo unapređenje infrastrukture i smanjivanje cena. Državni organi često u procesu privatizacije nastoje stranim investitorima da nametnu restriktivne odredbe po pitanju otpuštanja viška zaposlenih, prodaje delova imovine i sl. Često citirano empirijsko istraživanje je pokazalo da je su poslovne performanse preuzetih kompanija u procesu privatizacije bolje ukoliko država nije stranim investitorima nametnula visoke postakvizicione obaveze (Uhlenbruck and De Castro, 2000).

Stepen institucionalnog razvoja, koji u velikoj meri opredeljuje stepen i način konkurencije, se značajno razlikuje i između pojedinih visokorazvijenih zemalja. Međutim, uticaj institucija i njihov značaj je posebno specifičan u tranzicionim zemljama, koje počev od 90-ih godina prošloga veka u potpunosti rekonfigurišu postojeće i uvode nove formalne i neformalne institucije (Bevan *et al.*, 2004). Za tranzicione zemlje je razvijanje novih institucija podjednako bitno, kao i ostvarivanje standardnih makroekonomskih ciljeva, pri čemu stepen razvoja institucija stvara neophodne pretpostavke za postizanje makroekonomske stabilnosti (Stiglitz, 1999).

Proces privatizacije zahteva da zemlje osnuju regulatorna tela koja bi se bavila pitanjima kao što su konkurencija, interkonekcija i cenovna struktura. U većini zemalja, ta regulatorna tela su već etablirana. Generalno rečeno, nesporno je da su privatizacija, razvoj institucija i liberalizacija, procesi neophodni za uspostavljanje konkurencije, na bilo kom tržištu. Stepem razvoja institucija, kako formalnih, tako i neformalnih, i stepen liberalizacije u velikoj meri opredeljuju strategiju i performanse domaćih i stranih kompanija (Peng *et al.*, 2008).

Privatizacija i liberalizacija su često povezane. Iako povezane, one su suštinski različite u odnosu na određena osnovna pravila i fundamentalna pitanja. U svojoj osnovi, privatizacija je pretvaranje državne u privatnu svojinu. Državno preduzeće može biti privatizovano kao monopolsko ili konkurentsko.

Tradicionalni pristup regulacije u telekomunikacijama je bio takav da su u većini zemalja u svetu, osnovni servisi u telekomunikacijama (telefonija, telegraf, telex..) ponuđeni od strane nacionalnog operatora kome je dato ekskluzivno pravo (monopol), a ovo pravo može da bude i ograničenog veka trajanja. Liberalizacija je, suprotno tome, otvaranje monopolskog tržišta ka konkurentskom pružanju roba i usluga. Ona je korisnički orijentisana i ima za osnovni cilj zadovoljavanje javnih interesa, kroz povećanje efikasnosti operatora i inovacija u ponuđenoj opremi i servisima.

Reforma telekomunikacionog tržišta i otvaranje tržišta za konkurenciju može biti igra u kojoj svi dobijaju: potrošači, postojeći i novi operatori, zaposleni, domaći i strani investitori i država, Ali veličina i vreme ostvarivanje ovih prednosti variraju od slučaja do slučaja. Brz tehnološki razvoj i liberalizacija tržišta osnovni su pokretači izuzetno uspešnog i dinamičnog razvoja telekomunikacionog sektora. Liberalizacija tržišta u sebi sadrži dva paralelna procesa:

- deregulaciju odnosa u smislu prelaska na tržišnu samoregulaciju baziranu na odnosu usklađivanja ponude i potražnje;
- konkurenciju kao metod efikasnog korišćenja raspoloživih resursa (maksimalna ponuda servisa po najpovoljnijim cenama).

*Liberalizacija* tržišta telekomunikacija, kao svetski proces, započela je pre više od tri decenije i u svom evolutivnom razvoju prošla faze otvaranja tržišta samo za nove servise ponuđene od strane servis provajdera, zatim za mobilne servise, do sadašnje faze ostvarene u većini zemalja sveta, gde je ukupno tržište telekomunikacija potpuno slobodno za ulazak novih operatora i servis provajdera.

Praktično paralelan proces globalno nametnutoj liberalizaciji telekomunikacionog tržišta se odnosi na *regulatornu intervenciju*, koja se sprovodi od strane država i koja bi trebala da utre put ka uspešnoj konkurenciji. Naime, uspešna transformacija monopolskih telekomunikacionih tržišta u konkurentska, zahteva regulatornu intervenciju. Bez nje, malo je verovatno da će se pojaviti održiva konkurencija. Regulatorna intervencija je potrebna iz više razloga:

- Regulatori moraju dati dozvolu za rad novim operatorima;
- Regulatori moraju ukloniti barijere za ulaz novih operatora u granu;
- Regulatorne agencije moraju nadgledati interkonekciju novih operatora sa postojećim;



- Konačno, regulatorna intervencija može biti zahtevana da bi osigurala da konkurentsko tržište ne prestane da opslužuje visokotroškovne oblasti ili potrošače sa malim prihodima.

Ciljevi telekomunikacione regulacije variraju od zemlje do zemlje. Vlade u većini zemalja nastavljaju da vide telekomunikacije kao esencijalni javni servis. Iako više ne upravljaju telekomunikacionim mrežama, vlade obično zadržavaju regulatornu ulogu da bi bile sigurne da se telekomunikacione usluge pružaju u skladu sa nacionalnom percepcijom javnog interesa (ovo je posebno bitno za potrošački osetljiva Zapadna tržišta).

Kao što možemo zaključiti iz dosadašnje analize, nekoliko procesa se odvija paralelno, te je njihova koordinacija i upravljanje izuzetno složeno. Posebna specifičnost Srbije i Crne Gore, jeste i potreba da u okviru ovih procesa svoj način funkcionisanja usklade sa regulativom EU, gde se članstvo ovih zemalja u Uniji vidi kao ultimativni strateški cilj.

U tabeli 3 dat je prikaz najvažnije legislativne koja je usvojena u analiziranim zemljama, a koja prati pomenute ciljeve - liberalizaciju tržišta telekomunikacija, regulatornu intervenciju i harmonizaciju sa pravnom regulativnom EU u ovoj oblasti:

**Tabela 3. Uporedni prikaz pravnog okvira u oblasti telekomunikacija u Srbiji i Crnoj Gori**

Država	Crna Gora	Srbija
Zakon o elektronskim komunikacijama	2008	2010
Zasnovanost na regulatornom okviru EU iz 2003. godine	✓	✓
Usvojenost nacrtu za primenu novog regulatornog okvira EU iz 2009. godine	-	-
Usvojenost regulatornog okvira EU iz 2009. godine	-	-
Zakon o elektronskoj trgovini	<b>2004</b>	<b>2009</b>
Zakon o elektronskom potpisu	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Zakon o audio-vizuelnim medijima	<b>2010</b>	<b>X</b>
Zakon o zaštiti podataka	<b>2008</b>	<b>2008</b>
Postojanje regulative o sajber kriminalu	✓	✓
Zakon o elektronskim dokumentima/ zakon o E-upravi	<b>2008</b>	<b>2009</b>

*Izvor:* (Cullen International, 2011)

Podaci navedeni u tabeli 3 pokazuju da su zakoni o elektronskim komunikacijama u Srbiji i Crnoj Gori usklađeni sa regulatornim okvirom EU koji je usvojen 2003. godine. Glavni problem za Srbiju i Crnu Goru predstavlja činjenica da je tokom 2009. godine promenjen regulatorni okvir u EU, čime su usvojeni zakoni postali nekompatibilni sa zakonskim rešenjima u EU. Promene regulatornog okvira u EU zahtevala je inoviranje zakonskih rešenja u Srbiji i Crnoj Gori. Među prvim zakonima u ovoj oblasti usvojen je Zakon o elektronskom potpisu (U Crnoj Gori 2003., a Srbiji 2004. godine). Analiza takođe pokazuje da je Srbija ipak otišla dalje u pružanju potrebnog pravnog okvira za pomenute procese liberalizacije tržišta telekomunikacija. Možemo zaključiti da pravna regulativa predstavlja značajnu determinantu tržišnog pozicioniranja, te da je u periodu koji predstoji treba intenzivno razvijati i unapređivati.

*Srbija.* U prethodnim analizama smo videli da su procesi globalizacije, liberalizacije i regulacije veoma povezani na svim svetskim tržištima telekomunikacija. Globalizacija telekomunikacione industrije kao i trendova koji nastaju u okviru nje, čini ovo tržište izuzetno ranjivim i podložnim negativnom uticaju i manipulacijama. Da bi se to izbeglo, kako na globalnom, tako i na lokalnom nivou, donosi se čitav set mera i regulativa koje treba da realizuju veći broj ciljeva. U prvom redu, tu mislimo na nesmetano obavljanje primarne funkcije operatora, provajdera opreme i dodatnih usluga pod uniformnim uslovima, kao i njihovu zaštitu. Pored toga, neophodno je regulisati i pitanje zaštite krajnjih korisnika i nesmetanu realizaciju njihovih interesa.

Kako je oblast telekomunikacija svakako poprimila globalne razmere i karakter, set mera koje se donose u ovoj oblasti u Srbiji odslikava sličnu regulativu, pa je i skup zakonskih akata nastao kao prenošenje dobre svetske prakse. Do avgusta meseca 2010. godine, osnovni zakon koji je regulisao oblast telekomunikacija u Srbiji bio je *Zakon o telekomunikacijama* (Službeni Glasnik RS, 2003,2006 i 2009). Regulatorno telo koje kontrolisalo primenu ovog Zakona do tada se zvalo Republička agencija za telekomunikacije. Međutim, nakon usklađivanja sa *regulatornim okvirom EU iz 2002. godine*, donet je novi *Zakon o elektronskim komunikacijama* (Službeni Glasnik RS, 2010). Tada je osnovana i Republička agencija za elektronske komunikacije (RATEL).

Prema članu 141. ovog Zakona, Ratel je pravni sledbenik Republičke agencije za telekomunikacije. Ovaj Zakon utiče na sprovođenje regulative u oblasti telekomunikacija i definisanje većeg broja mera za zaštitu korisnika ali i konkurencije. Neki od osnovnih ciljeva ovog zakona su (Službeni Glasnik RS, 2010):

- Povećanje transparentnosti u oblasti elektronskih komunikacija i obezbeđivanje pravne sigurnosti u cilju povećanja investicija u sektoru.

- Obezbeđivanje uslova za dalji razvoj elektronskih komunikacija korišćenjem savremenih ICS-a, kao i ravnomeran razvoj na celoj teritoriji Republike Srbije.
- Stvaranje uslova za ravnopravno poslovanje svih učesnika na tržištu, kako u tehnološkom, tako i u ekonomskom smislu.
- Obezbeđivanje daljeg razvoja tržišta elektronskih komunikacija korišćenjem mehanizama podsticanja konkurencije a pod izvesnim okolnostima i tržišne regulacije.
- Sveobuhvatna zaštita interesa svih učesnika na tržištu, posebno krajnjih korisnika.
- Optimalno i racionalno korišćenje državnih resursa: frekvencija i numeracije.

*Crna Gora.* Regulativu u ovoj sferi u Crnoj Gori sprovodi Agencija za elektronske komunikacije i poštansku djelatnost. Agencija za telekomunikacije je osnovana Odlukom Vlade Republike Crne Gore od 8. februara 2001. godine. Agencija je osnovana kao nezavisno regulatorno telo, funkcionalno nezavisno od svih subjekata koji eksploatišu telekomunikacione mreže, obezbeđuju opremu ili pružaju servise.

Nakon usvajanja Zakona o poštanskim uslugama, 2005. godine, Agenciji su pridodate i nadležnosti vezane za poštansku delatnost. Nakon usvajanja Zakona o elektronskim komunikacijama, u avgustu mesecu 2008. godine, Agencija je, shodno odredbama ovog Zakona, nastavila rad kao Agencija za elektronske komunikacije i poštansku delatnost. Agencija je funkcionalno nezavisna od pravnih i fizičkih lica koja obezbeđuju elektronske komunikacione mreže, opremu ili usluge. Sedište Agencije je u Podgorici a skraćeni naziv Agencije je EKIP. Agencija saraduje i usklađuje svoje poslovanje sa nadležnim nacionalnim regulatornim telima drugih država i Komisijom Evropske Unije, kao i sa Međunarodnom unijom za telekomunikacije, Svetskim poštanskim savezom i drugim međunarodnim organizacijama koje se bave poslovima elektronskih komunikacija i poštanske delatnosti.

Osnovni zakon, tj. regulativa u ovoj oblasti, a čijem sprovođenju se stara Agencija, a koja određuje mere zaštite konkurencije i korisnika jeste pomenuti Zakon o elektronskim komunikacijama iz 2008. godine. Pored ovog osnovnog zakona, u sferi zaštite potrošača postoji još set sporedni, pratećih zakona koji se odnose na zaštitu potrošača i njihovih prava u opšte.

#### **4. Preuzimanja u sektoru telekomunikacija u Srbiji i Crnoj Gori i posledice na tržište**

Komunikacione tehnologije postaju kritičan faktor ekonomskog razvoja zemalja. Telekomunikacije postaju dostupnije širim slojevima stanovništva, čime se ističe njihov doprinos socijalnom razvoju. Istovremeno, telekomunikacije

omogućavaju povezanost širokog ranga i inovacije u mnogim novim delatnostima privrede i državnog upravljanja (poput uštede energije, elektronskog povezivanja u realizaciji zdravstvenih usluga, e-upravljanja u raznim domenima itd.). Bitne pretpostavke strategija komunikacionih kompanija se u budućnosti moraju sve više bazirati na dostupnosti usluga različitog spektra, po što nižim cenama, bilo za poslovne kupce ili za stanovništvo.

Kao odgovor na pojačanu senzitivnost potrošača, koji očekuju sve više usluga, po što nižim cenama, u oblasti telekomunikacija se poslednjih godina sprovodi ukрупnjavanje operatora, bilo putem akvizicija ili merdžera. Ipak primetan je trend usporavanja ukрупnjavanja. Vrednost međunarodnih preuzimanja u oblasti telekomunikacija je u periodu od 2006. do 2011. godine opala sa skoro 114 milijardi USD na približno 36 milijardi USD (UNCTAD, 2012, p. 185). O ovom trendu dodatno govori činjenica da se na listi najvećih međunarodnih preuzimanja u 2011. godini nalazi svega tri preuzimanja u sektoru telekomunikacija (UNCTAD, 2012, p. 187 - 188).

Opadanje vrednosti preuzimanja u sektoru telekomunikacija je najvećim delom posledica globalne ekonomske krize. Potencijalni investitori se i sami bore sa poslovnim problemima i troškovima, pa je uzdržavanje od ozbiljnog investiranja sasvim logično ponašanje. Generalno, akvizicije i merdžeri u telekomunikacijama su rezultat uopšteno rečeno, dobre profitabilnosti ovog sektora privrede. S druge strane, to je posledica „odgovora“ telekomunikacionih kompanija na sve šire zahteve klijenata i potrebu koja iz toga proizilazi za kontinuiranim investiranjem (to mogu samo najveće kompanije).

Sva preuzimanja po kriterijumu ciljeva možemo klasifikovati na (Christensen *et al.*, 2011): 1. preuzimanja koja za cilj imaju unapređenje performansi uz postojeći sistem poslovanja; 2. preuzimanja koja za cilj imaju radikalnu promenu postojećeg sistema poslovanja. Prvi tip preuzimanja je u praksi mnogo češći, a unapređenje performansi se nastoji ostvariti na bazi postojećeg sistema poslovanja, odnosno nemenjanja strategijske pozicije. Investitori su često optimistični po pitanju unapređenja performansi uz zadržavanje istog modela poslovanja zbog čega se uglavnom ova preuzimanja realizuju uz visoke premije. S druge strane, manji broj preuzimanja ima za cilj promenu modela poslovanja i zauzimanje nove strategijske pozicije

Jednostavno, jedino ukрупnjavanja u telekomunikacija, zbog ranije istaknutih razloga mogu da donesu konkurentsku prednost, siguran povraćaj na investicije i zadovoljstvo stejkholdera. Jedan od osnovnih motiva za preuzimanja u sektoru telekomunikacija je ostvarivanje ekonomije obima što smanjuje fiksne troškove po jedinici usluge i pritisak na cene, i povećava profitne margine (Sudarsanam, 2003, p. 106). Osim ušteta u troškovima mnoga preuzimanja su motivisana ostvarivanjem sinergetskih efekata u oblasti prihoda. Ostvarivanje sinergije u oblasti prihoda je moguće pružanjem usluga na

komplementarnoj osnovi, prelivanjem reputacije sa investitora na metu, korišćenjem postojećih kanala za pružanje nove usluge, pružanjem iste usluge kroz nove kanale i sl. (Cullinan *et al.* 2004) . Sinergija u oblasti prihoda je skopčana sa značajnim rizicima i ostvaruje se u dugom roku.

Kompanije koje žele da kupe ili pripoje neku drugu kompaniju su svesne da na globalnu i/ili regionalnu tražnju za telekomunikacionim uslugama može najbolje da odgovori onaj operator koji je strateški i organizaciono globalno/regionalno pozicioniran. Istovremeno, oblast telekomunikacija nije interesantna samo za investiranje od strane kompanija koje rade u istoj branši, već se, neretko, kao pokretači ulaganja u telekomunikacije javljaju razni investicioni fondovi, odnosno veliki ulagači koje žele da plasiraju svoju direktnu investiciju u neki profitabilan sektor privrede. Generalno, akvizicijama i merdžerima na telekomunikacionom tržištu pogoduje:

- proces deregulacije tržišta;
- proširenje tehnologije;
- inoviranje usluga i proizvoda koji čine ponudu u telekomunikacijama;
- ekonomske reforme u zemljama čiji operatori se mogu javiti kao ciljna društva za preuzimanje i spajanje;

S druge strane, merdžeri i akvizicije mogu imati sijaset negativnih implikacija, od kojih su najbitnije dve:

- Zamena prirodnog monopola u telekomunikacijama na nekoj teritoriji sa monopolom globalnih kompanija, što se može pokazati kao veoma negativan efekat, posebno u slučaju nedovoljno efikasnog regulatornog tela.
- Smanjivanje zaposlenosti u domicilnim kompanijama, što može da bude jak negativni efekat na privredu u celini; pri tome, smanjenje zaposlenosti može biti direktno u telekomunikacionoj kompaniji koja je preuzeta od strane neke druge kompanije, ali i kod njenih dobavljača, jer se gotovo uvek ponavlja situacija da novi menadžment u telekomunikacionoj kompaniji raskida sve dosadašnje ugovore sa raznim dobavljačima, čime se otvara mogućnost indirektnog gubitka posla, posebno za manje dobavljače koji značajan deo svog prihoda ostvaruju u saradnji sa nacionalnom telekomunikacionom kompanijom;

Konačno, u okviru ove tačke navešćemo neke od najvažnijih akvizicija i spajanja u oblasti telekomunikacija, za različite kategorije usluga, u Srbiji i Crnoj Gori.

Akvizicije i merdžeri u Srbiji. Ako posmatramo oblast *fiksne telefonije*, onda kao najvažniji proces izdvajamo spajanje (merdžovanje) preduzeća *Media Works* (CDMA licenca), Internet provajdera *Neobee.net* i *SezamPro* čime je nastalo društvo za telekomunikacije *Orion telekom d.o.o* Beograd, sa ciljem pružanja usluge fiksne telefonije i Interneta. Od tada, Srbija ima zvanično i

drugog aktivnog operatora fiksne telefonije. Ako govorimo o sferi *mobilne telefonije* najvažniji događaj je akvizicija kompanije Mobtel 063 od strane norveškog operatora Telenor 2006. godine. Ovaj operator je danas drugi po veličini tržišnog učešća u ovoj kategoriji usluga, i predstavlja najveću pojedinačnu stranu direktnu investiciju u Srbiji. Takođe, krajem 2006. godine u Srbiji je prodana i treća licenca za mobilnog operatora, kada je VIP mobile ušao na srpsko tržište. U jeku globalne ekonomske krize, 2011. godine, Vlada Republike Srbije je organizovala tender za prodaju većinskog paketa akcija u Telekomu Srbije. Na tender se javila samo kompanija Telekom Austrije koja nije zadovoljila minimum tenderskih uslova. U sferi Internet usluga i distribucije medijskih sadržaja u Srbiji u prethodnom periodu nije bilo značajnijih akvizicija i spajanja.

Akvizicije i merđžeri u Crnoj Gori. U oblasti *fiksne telefonije* u ovoj zemlji važne su **dve** velike kupovine i spajanja. Početkom 2005. godine *Magyar Telekom* postaje većinski vlasnik Telekoma Crne Gore. Tokom 2006. godine, Telekom Crne Gore dobija novo ime Crnogorski Telekom, sa svoja dva brenda: T-Com i T-Mobile. Dana 1.5.2009. izvršena je pravna integracija kompanija T-Mobile Crna Gora d.o.o i Internet Crna Gora d.o.o u Crnogorski Telekom A.D. T-Mobile Crna Gora d.o.o i Internet Crna Gora doo su prestali da postoje, dok su zaposleni, aktivnosti i imovina tih kompanija preuzeti od strane Crnogorskog Telekoma. Kompanija nastavlja da posluje sa dva brenda: T-Com i T-Mobile. Tokom 2007. godine, preduzeće M:tel d.o.o Podgorica je nastalo finansijskim ulaganjem matičnog preduzeća Telekom Srbija a.d (iznos od 20,4 miliona EUR) i jedne strane kompanije od koje je kasnije otkup kapitala izvršio Telekom Srpske a.d. (iznos od 19,6 miliona EUR). U ostalim oblastima telekomunikacija nije bilo značajnijih preuzimanja.

U ovom delu rada videli smo da je u prethodnom periodu došlo do nekoliko većih preuzimanja u oblasti fiksne i mobilne telefonije u Srbiji. Investitori su bile velike telekomunikacione kompanije koje su dodatno investirale u unapređenje poslovnih procesa što je dovelo do isporučivanja korisnicima kvalitetnijih i usluga nove generacije. Preuzimanja u sektoru telekomunikacija su u Srbiji i Crnoj Gori imala pozitivne efekte na stepen konkurencije u grani, kvalitet isporučenih usluga i poreske prihode.

## 5. Zaključak

Jedan od najznačajnijih pokretača krupnih promena globalnog poslovnog okruženja u prethodnom periodu bio je i ubrzani razvoj sektora telekomunikacionih usluga. Značaj ovog sektora proističe iz njegove tehnološke intenzivnosti, ali i toga što njegov razvoj predstavlja pretpostavku razvoja mnogih privrednih grana. Uloga sektora telekomunikacija je naročito izražena kod tranzicionih zemalja, u koje spadaju Srbija i Crna Gora, čija je tehnološka

osnova relativno niska, a razvoj ovog sektora osim doprinosa rastu GDP predstavlja i preduslov snažnijeg priliva stranih direktnih investicija.

U radu je pokazano da stepen konkurencije varira između pojedinih segmenata sektora telekomunikacija u Srbiji i Crnoj Gori. Kao segmenti sa visokim intenzitetom konkurencije ističu se segment Internet usluga i kablovske TV, dok se kao segmenti sa relativno niskim, mada, rastućim nivoom konkurencije ističu sektor fiksne i mobilne telefonije. U narednom periodu se usled razvoja novih tehnologija i usluga, kao i unapređenja regulative očekuje rast konkurencije u svim segmentima sektora telekomunikacionih usluga.

Analize su pokazale da su obe zemlje u prethodnom periodu sprovele postepenu liberalizaciju regulative u oblasti telekomunikacionih usluga. U Crnoj Gori se celokupan sektor nalazi u privatnom vlasništvu dok u Srbiji dve kompanije u državnom vlasništvu predstavljaju najveće konkurente u oblasti fiksne i mobilne telefonije. Srbija i Crna Gora ulažu velike napore da svoje zakonske okvire usklade sa regulativom u EU, što bi trebalo da doprinese daljem dinamičnom razvoju ovog sektora.

Prilikom analize je utvrđeno da je u Srbiji i Crnoj Gori u prethodnom periodu zabeleženo nekoliko većih preuzimanja u oblasti telekomunikacija. Ova preuzimanja su imala pozitivne efekte na razvoj sektora telekomunikacija s obzirom da su doprinela intenziviranju konkurencije na nivou grane, uvođenju novih usluga i rastu poreskih prihoda. Za sada na postoje nagoveštaji da je moguće preuzimanje u sektoru telekomunikacija u Srbiji i Crnoj Gori, a koje bi značajnije uticalo na konkurentsku strukturu grane.

## Literatura

- Barney, B. J. (2007) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Boston: Prentice Hall.
- Bevan A., S.Estrin, and K.Meyer, (2004) "Foreign Investment Location and Institutional Development in Transition Economies". *International Business Review*, 13(1): 43-64.
- Christensen, M. C., R. Alton, , C. Rising and Waldeck, A. (2011) "The New M&A Playbook". *Harvard Business Review*, (89) 2: 49 – 57.
- Cullen International (2011) „*Enlargement Country Monitoring Report*“ Brussels: Cullen International.
- Cullinan, G., M. L. R .Jean, and M. W. Rolf (2004) "When to Walk Away from a deal" *Business Harvard Review*, 82(4): 97 – 104.
- EKIP (2011) „Izveštaj o radu za 2011 godinu“, Podgorica: EKIP
- Đurićin, D. (2007), "Transition and Beyond: Serbia's Perspective", *Ekonomika preduzeća*, LIII, (5 – 6): 161 – 176
- Đurićin, D., and Lončar, D. (2007). *Menadžment pomoću projekata*. Beograd; CIDEF.
- Grundy, T. (2006) "Rethinking and Reinventing Michael Porter's Five Forces Model", *Strategic Change*, 15 (5): 213 – 229.

- Peng, M., Y. D. Wang, and Y. Jiang (2008) "An Institution Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Markets", *Journal of International Business Studies*, 39 (5): 920 – 936.
- Porter, E. M. (1996) *On Competition*. Boston: Harvard Business Review Book.
- Porter, E. M. (2008) "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 86 (1): 79 – 93.
- RATEL (2011) „Pregled tržišta telekomunikacija u Republici Srbiji u 2011 godini“, Beograd: Ratel
- Službeni glasnik RS br. 36/06
- Službeni glasnik RS br. 44/03
- Službeni glasnik RS br. 44/10.
- Službeni glasnik RS br. 50/09-US
- Stiglitz, E. J. (1999), "Whither Reform? Ten years of the Transition", in *World Bank Annual Bank Conference on Development Economics 1999*. Washington: World Bank.
- Sudarsanam, S. (2003) *Creating Value from Mergers and Acquisitions*. New York: Pearson Education.
- Thompson, A. and Strickland, A. J. (2003) *Strategic Management Concept and Cases*. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Uhlenbruck, K. and J. De Castro (2000) "Foreign Acquisitions in Central and Eastern Europe: Outcomes of Privatization in Transitional Economies", *Academy of Management Journal*, 43(3): 381 – 402.
- UNCTAD (2012) "World Investment Report: Towards a new Generation of Investment Policies" UNCTAD: Switzerland.
- Weinstock, D. (1982) "Using the Herfindal index to measure concentration". *The Antitrust Bulletin*, 27 (2): 285-303.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF THE TELECOMMUNICATION MARKETS OF SERBIA AND MONTENEGRO

**Abstract:** The aim of this paper is to determine the development trends of the telecommunication service markets of Serbia and Montenegro. The paper is divided into three parts. The first part of the paper analyses the degree of the telecommunication market concentration in Serbia and Montenegro. Research shows that the mobile and fixed telephony market is relatively highly concentrated, while the segments of internet services and cable TV remain with higher degree of competition. The second part of the paper deals with regulation advancements and liberalization in the sector of telecommunication services. Analysis concludes that Serbia and Montenegro are adjusting their legal solutions to the EU frame in the area of telecommunications and are gradually liberalizing their markets. The last part of the paper deals with the importance of takeovers on the market of telecommunication services. Our findings indicate that there is a positive influence of takeovers on the development of the telecommunication sectors of Serbia and Montenegro.

**Keywords:** Telecommunications, level of competition, regulations, takeovers.