

STRATEGIJA RASTA SPAJANJEM I AKVIZICIJOM NA TRŽIŠTU TELEKOMUNIKACIJA

Sladana Babić¹
Radmila Bojanić²
Mirko Sajić³

SAŽETAK

Danas, uspješne kompanije globalno koriste strategiju rasta horizontalnom integracijom, kao instrument za postizanje konkurentske prednosti, dok se kod nas u praksi veoma malo izučava uticaj primjene korporativnih strategija na bitne elemente poslovanja i pokazatelje uspješnosti istih. Predmet istraživanja u ovom radu jeste sagledavanje uloge i značaja definisanja strateškog opredjeljenja kompanije, analiza savremene prakse i vrste korporativnih strategija, kao i neophodnih koraka koje kompanija treba da definiše u procesu formulisanja i implementacije strategije za ostvarivanje njenih ciljeva i misije.

Cilj istraživanja je pronaći osnovne pretpostavke za uspješnu primjenu strategije rasta spajanjem i akvizicijom, kao i parametre za njenu kvalitativnu i kvantitativnu mjeru uspješnosti. Takođe, cilj je istražiti da li su kompanije koje djeluju na konkurentnom telekomunikacionom tržištu BiH koristile strategiju rasta spajanjem i akvizicijom, te istražiti ključne pretpostavke za uspješno provođenje navedene strategije. Izbor telekomunikacionog tržišta proizilazi iz činjenice da je isto inovativno i ima pretpostavku višeg stepena korištenja metoda za postizanje konkurentne prednosti, u odnosu na druga tržišta u BiH.

KLJUČNE RIJEČI: strategije rasta, akvizicije, spajanje

GROWTH STRATEGY THROUGH MERGER AND ACQUISITION IN THE TELECOMMUNICATIONS MARKET

SUMMARY

Today, successful companies globally use the strategy of growth through horizontal integration as an instrument for achieving competitive advantage, while in our country, in practice, little is studied about the impact of the application of corporate strategies on essential elements of business and indicators of their success. The subject of the research in this paper is the review of the role and importance of defining the company's strategic commitment, the analysis of contemporary

1 Sladana Babić, MA, Blicnet, d.o.o.; sladjana.babic@supernovabih.ba

2 doc.dr Radmila Bojanić, Infinity International Group d.o.o.; radmila.bojanic@infinity-group.ba

3 doc.dr Mirko Sajić, Nezavisni Univerzitet Banja Luka, mirko.sajic@nubl.org

practice and types of corporate strategies, as well as the necessary steps that the company should define in the process of formulating and implementing a strategy to achieve its goals and mission. This paper aims to find the basic assumptions for the successful implementation of the growth strategy through mergers and acquisitions and the parameters for its qualitative and quantitative measure of success. Also, the goal is to investigate whether the companies operating in the competitive telecommunications market of B&H used the strategy of growth through mergers and acquisitions, and to investigate the key assumptions for the successful implementation of the aforementioned strategy. The choice of the telecommunications market stems from the fact that it is innovative and has the assumption of a higher degree of use of methods for achieving a competitive advantage, compared to other markets in Bosnia and Herzegovina.

KEYWORDS: *growth strategies, acquisition, merger*

UVOD

Svaka kompanija ima ciljeve pomoću kojih želi da se nađe u određenoj situaciji ili stanju, kao planske odluke kojima usmjerava svoje kretanje ka budućnosti. Među tim ciljevima, strateški ciljevi imaju poseban značaj. Oni su dio korporativne strategije kompanije, čiji značaj posebno dolazi do izražaja posljednjih godina zbog uticaja procesa globalizacije.

Deregulacija i međusobna integracija tržišta rada, kapitala, proizvoda i usluga, a samim tim i sve veća konkurencija sa jedne strane, te uticaj tehnološke revolucije sa druge strane, u prvi plan stavljaju *strategiju rasta* kao primarnu korporativnu strategiju kojom kompanije pokušavaju uspješno da odgovore dinamičnom tržištu, umjesto do tada korištene *strategije stabilnosti, odnosno kontinuiteta*.

Iako je rast i razvoj zajednička potreba i želja svake kompanije, ono u čemu se kompanije razlikuju jeste izbor i uspješna primjena strategije za postizanje navedenih ciljeva. Odluka o izboru najbolje strategije zavisi od mnogo faktora, a najviše od djelatnosti/industrije kojom se kompanija bavi, životnog doba kompanije, konkurentske prednosti, ali i od zakonske regulative na ciljnom tržištu. Shvatajući značaj strateškog određenja za uspješno poslovanje u uslovima sve dinamičnijeg poslovnog okruženja, rast i razvoj kompanije *horizontalnom integracijom* postaje jedna od često korištenih metoda za postizanje konkurentske prednosti uspješnih kompanija u Svijetu.

Stoga je glavni izazov domaćeg tržišta koje se susreće sa pojavom globalizacije i sve veće konkurencije, pronaći adekvatnu strategiju rasta, i sagledati prednosti i nedostatke horizontalne integracije kao i iskustva u primjeni na telekomunikacionom tržištu gdje je navedena strategija česta poslovna aktivnost.

KORPORATIVNE STRATEGIJE

Korporativne strategije, nazvane još i generalne ili opšte, određuju pravac kretanja kompanije kao cjeline, a u savremenim uslovima poslovanja, kompanija se može opredijeliti za više strategija. Teorija i praksa razlikuju tri glavne korporativne strategije (Župljanin, 2016: 221):

1. strategija rasta - usmjerena na povećanje poslovanja kompanije proširenjem broja proizvoda ili broja tržišta, putem strategije koncentracije, strategije vertikalne integracije, strategije horizontalne integracije i strategije diversifikacije (srodna i nesrodna),

2. strategija stabilnosti - je usmjerena na stabilnost u poslovanju,
3. strategija obnavljanja - usmjerena na zaustavljanje pada u poslovanju kroz strategiju ograničenja i strategiju zaokreta.

Veoma je važno da kompanija odredi u kom smjeru se kreće i da odredi svoj strateški pravac, jer i stabilnost ili kontinuitet kao strateško opredjeljenje znači zadržavanje poslovanja na trenutno zadovoljavajućem nivou, što u uslovima konkurentnog i turbulentnog tržišta, te stalnih promjena takođe predstavlja izazov.

Strategije rasta

Strategija rasta predstavlja različite opcije kojim kompanija respektibilnim promjenama nastoji značajno unaprijediti trenutni strateški položaj. "Strategija rasta je korporativna strategija koja ima za cilj da poveća poslovanje kompanije proširenjem broja proizvoda koji se nude ili broja tržišta na kojima se prodaje" (Ibidem: 211).

Ciljevi primjene strategije rasta usmjereni su na *povećanje penetracije, prihoda, zaposlenih i dr.* Osnovne strategije rasta su (Ibidem: 222):

- *strategija koncentracije*- fokus kompanije je na primarnoj liniji poslovanja i povećanju broja proizvoda/tržišta u okviru jedne vrste poslovanja,
- *strategija vertikalne integracije*- fokus kompanije je na kontroli inputa –kompanija pokušava da postane sama svoj dobavljač i autputa- kompanija pokušava da postane sama svoj distributer,
- *strategija horizontalne integracije*- kompanija se udružuje sa kompanijama iz iste grane djelovanja,
- *strategija diversifikacije*- kompanija se razvija integracijom ili pripajanjem kompanija iz raznih ali srodnih industrija (srodna diversifikacija); kompanija se razvija pripajanjem kompanija iz raznih i nesrodnih industrija (nesrodna diversifikacija).

Globalni elementi formulisanja strategijskih opcija rasta su: pravac rasta, metod rasta, tempo rasta i fleksibilnost rasta (Mašić, 2001: 220):

Pravci rasta se po I. Ansoff-ovoj matrici određuju prema komponentama vektorskog rasta, a to su tržište i proizvod.

Tabela 1. Komponente vektorskog rasta po I. Ansoffu

PROIZVOD/MISIJA	Sadašnji	Novi
Sadašnja	Penetracija tržišta	Razvoj proizvoda
Nova	Razvoj tržišta	Diversifikacija

Izvor: Mašić, B. (2001). *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Braća Karić", Beograd, str. 221.

Prema datoj matrici razvojnih strategija I. Ansoffa, svaka varijabla može primiti dva stanja: sadašnje i buduće (novo). Globalno, radi se o dva pravca rasta: ekspanzija i diversifikacija, a u praksi se često koristi i kombinacija navedena dva pravca (Ibidem: 222).

Način na koji menadžment obezbjeđuje resurse za ispunjenje strateških ciljeva, predstavlja *metod rasta* i može biti *interni, eksterni i kombinovani*. Eksterni rast postaje sve više aktuelan pri formulisanju strategije rasta, gdje kompanija zasniva rast na spajanju, pripa-

janju, integrisanju sa drugim kompanijama putem preuzimanja ili akvizicije (engl. *acquisition*), odnosno fuzijom ili spajanjem (engl. *merger*).

Tempo rasta predstavlja brzinu kojom kompanija napreduje i mjeri se na različite načine: veličinom tržišta, prometom robe/usluga, tokovima gotovine, pokazateljima ROI, ROA i sl. Formulisanje i izbor tempa zavisi od strateške pozicije kompanije i može biti: ofanzivni, defanzivni ili kombinovani tempo.

Fleksibilnost kao element formulisanja strategije rasta posmatra sposobnost pravovremenog reagovanja kompanije na promjene kada je to neophodno. Što je sredina nestabilnija, zahtjeva se veća fleksibilnost kompanije.

Dakle, način na koji kompanija planira, implementira i kontroliše provođenje strategije, ključni su za njenu uspješnost. Stoga kompanija mora odrediti globalne elemente strategije kao što su pravci, metode, tempo i fleksibilnost, vodeći računa o resursima kompanije, konkurentskoj moći, tržištu na kom posluje ili planira poslovati, ali i o okruženju uopšte.

RAST I RAZVOJ HORIZONTALNOM INTEGRACIJOM

Rast i razvoj *horizontalnom integracijom* postiže se najčešće udruživanjem kompanije sa dosadašnjim konkurentima, putem preuzimanja ili akvizicije (engl. *acquisition*), odnosno fuzijom ili spajanjem (engl. *merger*). Ova poslovna praksa postaje jedno od glavnih obilježja savremenog poslovanja u mnogim industrijama kao što su naftna, automobilska industrija, vazduhoplovstvo, ali i telekomunikaciona (Koi-Akrofi, 2014: 1809).

Globalno, spajanja i akvizicije su preuzeli visoko vođstvo u korporativnoj strategiji zbog njihovih uočenih koristi.

Način akvizicije i spajanja

Postoji više načina organizacionog kombinovanja dva preduzeća, gdje su akvizicija (preuzimanje) i merdžer (spajanje, fuzija) jedni od njih. Radi se o poslovnim kombinacijama koje podrazumijevaju prodaju dijela ili cjelokupnog poslovanja određene kompanije prethodno različitih i nezavisnih vlasnika, pri čemu se strateške, finansijske, poreske ili čak kulturalne posljedice fuzije i akvizicije značajno razlikuju.

Fuzija ili spajanje se tipično odnosi na udruživanje dva ili više preduzeća sa svrhom nastajanja jednog većeg, zajedničkog, dok akvizicija ili preuzimanje obično podrazumijeva kupovinu određene imovine, poslovnog segmenta ili čak cijelog preduzeća od strane drugog preduzeća. Akvizicija se odnosi na sticanje vlasništva i kontrole od strane jednog preduzeća, u cjelosti ili djelimično, nad drugim preduzećem kupovinom kontrolnog interesa akviziranog preduzeća od strane kupca. Kupovina kontrolnog interesa označava pridobijanje minimalno 51% dionica s pravom glasa. Pri tome je kupac uobičajeno znatno veće i tržišno jače preduzeće od akviziranog. Akvizirano preduzeće može zadržati vlastito ime poslujući unutar novog preduzeća odnosno grupe, ali ono pretežito gubi poslovnu samostalnost obzirom da više ne provodi samostalnu i vlastitu strategiju, već strategiju kupca odnosno njegove grupe (Filipović, 2012: 17-23).

Prema nekim autorima, *merdžer* je prijateljsko, dobrovoljno i harmonično kombinovanje dva ili više ranije samostalnih preduzeća koje rade zajedno da bi postigli najbolji interes. *Preuzimanje* je sticanje kontrole kupovinom akcija, a *akvizicija* je transakcija zaključena uz saglasnost volja kupca i prodavca. Međutim, prema P. Druckeru, preuzimanja i otkupi

kompanija predstavljaju “radikalan hiruški zahvat. Pa čak i ako operacija nije opasna po život, ona izaziva dubok šok” (Mašić, 2001: 226).

Bez obzira da li kompanija koristi fuziju ili akviziciju kao metod eksternog rasta, veoma je važno shvatiti kontekst složenosti ovog procesa za oba učesnika u postupku, i kupca (engl. acquirer) i akvizicijsku metu (engl. target company). Stoga je bitan planski pristup koji uključuje definisane korake planiranja i implementacije uz aktivno učešće svih funkcionalnih cjelina, pri čemu ključnu ulogu ima top menadžment.

Mjerenje uspješnosti akvizicije i spajanja

Ključni indikatori performansi (KPI) omogućavaju kompaniji da mjeri napredak u ostvarenju zadatih ciljeva, u ovom slučaju uspješnost akvizicije ili spajanja, pri čemu se “uspješnom akvizicijom smatra ona koja u postakvizicijskom periodu rezultira stvaranjem veće vrijednosti za vlasnike preduzeća” (Đogić, 2014: 64).

Prema brojnim istraživanjima, akvizicije spadaju u rizične poslovne aktivnosti, zbog složenosti samog procesa akvizicije, visine novčane transakcije i načina obezbjeđenja sredstava. Ovaj proces teče u tri faze: pronalazak akvizicijske mete, proces akvizicije u operativnom smislu i integracija. Najčešći neuspjeh se bilježi u prvoj i trećoj fazi. Među glavnim uzrocima neuspjeha se navode: nedostatak strateškog planiranja i pogrešan izbor akvizicijske mete, neostvarena očekivana sinergija, nedovoljno poznavanje poslovanja i tržišta, nepostojanje postakvizicionih planova, nedovoljno iskustvo menadžmenta, te kulturološke razlike, a posebno sukob organizacionih kultura. Kako navodi Harvard Business Review (Roger, 2016: 42-48), pravilo potvrđeno u gotovo svim studijama je da 70-90% akvizicija nije uspješno, te da kompanije koje su više usmjerene na *davanje* (kapitala, menadžerskog nadzora, vještina, imovine), nego na *uzimanje*, imaju veću šansu za uspjeh.

Danas sistem za mjerenje performansi preduzeća integriše finansijske i nefinansijske pokazatelje, gdje nefinansijski pokazatelji naglašavaju uzročnike stvaranja vrijednosti koji su važni za kvalitet poslovanja i dugoročan uspjeh. Među njima je i model uravnoteženih ciljeva koji pokazuje ne samo rezultate, nego i kako su oni postignuti (Vukasović, Pešević, 2015: 294).

Tako na primjer *kvantitativni pokazatelji* koji se smatraju relevantnim za uspješno funkcionisanje akvizicije mogu biti: povećanje tržišnog udjela, profitabilnost, povećanje prihoda, efikasnost, finansijska sinergija (posebno u dijelu smanjenja troškova, troškova investiranja i sl.), diversifikacija, a među *kvalitativnim*, oni kojima se mjeri zadovoljstvo, mišljenje, sposobnost za donošenje odluka i slično, su: inovativnost, nove tehnologije, tržišna moć, konkurentska prednost, karakteristike menadžmenta i ljudski potencijal, nivo usaglašenosti organizacione kulture i dr. (Đogić, 2014: 65).

AKVIZICIJE I SPAJANJA NA TRŽIŠTU TELEKOMUNIKACIJA

Akvizicije i spajanja su česta poslovna praksa na tržištu telekomunikacija, zbog uočenih prednosti koje donosi primjena ove strategije rasta. Na navedenom tržištu najčešće se uočavaju horizontalna spajanja zbog bavljenja istom djelatnošću koja je po svojoj prirodi profitabilna, mada se u posljednje vrijeme javljaju i vertikalna spajanja. Vertikalna spajanja su česta na relaciji telekom operater - dobavljač telekomunikacione opreme, međutim ulaskom telekomunikacionog sektora u oblast distribucije sadržaja može se primjetiti ver-

ticalno spajanja telekom operatera i proizvođača sadržaja. Osnovni razlog za navedeno jeste što se konkurentska prednost na tržištu telekomunikacija danas ne stiče samo na infrastrukturnom nivou, nego i na polju distribucije samog sadržaja, gdje telekom operateri čine svoju ponudu različitom i atraktivnijom od konkurencije, posebno kada govorimo o sportskom i filmskom sadržaju. Takođe, nerijetko se telekom operatori spajaju sa bankarskim i energetskim sektorom.

Motivi akvizicije i spajanja na telekomunikacionom tržištu

Postoji više motiva da kompanija započne proces akvizicije i spajanja. Pored već spominjanih koji se odnose na sinergiju, pristup novom tržištu, prenos znanja, organizaciono učenje i sl, svaka industrija ima svoje specifičnosti. U telekomunikacionoj industriji, osnovni motiv odnosi se na postizanje konkurentске prednosti i povećanje prihoda (Koi-Akrofi, 2014: 1810): ulazak na nova geografska tržišta, jačanje osnovne djelatnosti, postizanje ekonomije obima, uklanjanje ili smanjenje konkurencije, sticanje nove tehnologije, ulazak na nova tržišta proizvoda, sticanje likvidne imovine, iskorištavanje prednosti niske vrijednosti imovine i sl.

Može se zaključiti da pored uobičajenih sinergetskih efekata, pristupa novim tržištima i proizvodima, telekomunikacione kompanije vide motive u infrastrukturnim vrijednostima, invacijama i novim tehnologijama, ali svakako i u uklanjanju i smanjenju konkurencije. Horizontalna spajanja smanjuju konkurenciju, a time i neizvesnost.

Najveće akvizicije i spajanja na svjetskom telekomunikacionom tržištu

Dvije dominantne vijesti vezane za spajanja na svjetskom telekomunikacionom tržištu posljednjih godina tiču se spajanje dva najveća mobilna telekom operatera T-Mobile i Sprint, posebno iz razloga što je ovaj proces konačno uspio nakon sedam godina i tri neuspjela pokušaja, kao i vijest da je Microsoft ozbiljno pristupio telekomunikacionoj industriji kupovinom Metaswitch Networks i Affirmed Networks, vodećeg provajdera virtuelnog mrežnog softvera za prenos glasa, podataka i komunikaciju sa sjedištem u Velikoj Britaniji.

Naime, treći i četvrti po veličini bežični giganti u Sjedinjenim Američkim Državama prvi su put predložili svoj četvrti pokušaj spajanja u aprilu 2018. godine, a nakon dvije godine planiranja i pregovora, sporazum od 26,5 milijardi \$, zaključen je 1. aprila 2020. godine. Dvije kompanije su u procesu formiranja "novog T-Mobila" pod rukovodstvom Mikea Sieverta, bivšeg izvršnog direktora T-Mobila, koji je u aprilu postao CEO kombinovane kompanije. Uslovima odobrenja sporazuma od strane Ministarstva pravde Sjedinjenih Država, kombinovana kompanija morala je prodati Sprintov prepaid biznis i Sprintovu opremu za opseg od 800 MHz satelitskom TV provajderu Dish Network. Novi T-Mobile mora omogućiti bežičnim korisnicima Dish-a pristup svojoj mreži sedam godina i ponuditi standardne aranžmane tranzicionih usluga za Dish tokom prelaznog perioda do tri godine.⁴

Pored navedenih, najveće akvizicije i spajanja na telekomunikacionom tržištu u 2021. godini (čiji su finansijski iznosi poznati), prema izvještaju CRN Magazine od 21.07.2021. godine⁵ su:

4 CRN Magazine, *The Top 10 Telecom Mergers And Acquisitions Of 2020*, (Dostupno na: <https://www.crn.com/slide-shows/networking/the-top-10-telecom-mergers-and-acquisitions-of-2020-so-far-/11>)

5 CRN Magazine, *The Top 10 Telecom Mergers And Acquisitions Of 2021*, (Dostupno na: <https://www.crn.com/slide-shows/networking/the-top-10-telecom-mergers-and-acquisitions-of-2021-so-far-/11>)

- Udruživanje dijela AT&T-a (multinacionalne američke telekomunikacione kompanije) WarnerMedia sa Discovery za 85,4 milijarde \$ (ranije je 2018. godine AT&T akvizirao WarnerMediu). Prema uslovima ugovora, AT&T preuzima 43 milijarde \$ u kombinaciji gotovine, dužničkih hartija od vrijednosti i zadržavanja određenog duga od strane Warner Medije prema kompanijama. Novi ugovor između WarnerMedia i Discovery formiraće jednog od najvećih globalnih *streaming* igrača na tržištu.
- Kompanija Cisco kupuje Acacia Communications, dobavljača svojih brzinskih optičkih tehnologija za međusobno povezivanje, vezano za telekomunikacioni dio i njegovu strategiju „Internet budućnosti“. Cisco je u martu 2021. zaključio ugovor vrijedan 4,5 milijarde \$.
- Kablovski i širokopojasni američki provajder WideOpenWest, (WOW!) u junu je zaključio sporazum sa američkim kablovskim operaterom Atlantic Broadband, podružnicom Cogeco Communications Inc., o prodaji svojih tržišta Cleveland i Columbus. Prodaja će omogućiti WOW!-u da smanji svoj dug i nastavi sa traženjem grinfild i komercijalnih mogućnosti kao dio svoje strategije širokog propusnog opsega. Transakcija ima vrijednosti od 1,125 milijardi \$.

Akvizicije i spajanja na tržištu BiH

Tržište telekomunikacija BiH je dinamično tržište sa velikim brojem učesnika. Pored tri dominantna operatora BH Telecom d.d. Sarajevo, Mtel a.d. Banja Luka i JP Hrvatske telekomunikacije d.d. Mostar, koji su proglašeni za operatere sa značajnom tržišnom snagom, postoje i drugi tzv. alternativni operatori koji djeluju na tržištu.

Prema Godišnjem izvještaju Regulatorne agencije za komunikacije (u daljem tekstu RAK) za 2021. godinu⁶, 14 operatora posjeduje Dozvolu za pružanje fiksnih javnih telefonskih usluga i 3 koji posjeduju Dozvolu za javnog operatora (operatori sa značajnom tržišnom snagom), na tržištu mobilne telefonije djeluju 3 licencirana mobilna operatora i 3 nosioca dozvole za SP-a mobilne telefonije, te 60 nosioca dozvole za pružanje pristupa Internetu (ISP).

Bosansko-hercegovačko tržište telekomunikacija je u posljednjih nekoliko godina postalo dinamično sa stanovišta akviziranja ili spajanja. Iako je u početku spajanje (merdžing) bio dominantan tip eksternog širenja od strane gotovo svih većih učesnika na tržištu koji su na kraju i sami postali akvizicijska meta, navedena dva operatera su svoju strategiju rasta zasnivali uglavnom na akvizicijama, a akvizirana kompanija je nastavila da postoji (subsidiarna akvizicija). U kontekstu navedene teme rada, analiziraćemo kvantitativne pokazatelje vezane za tržišno učešće operatera prema broju korisnika, kroz zvanične izvještaje RAK-a⁷, pri čemu je analiziran segment tržišta širokopojasnog pristupa internetu.

6 Regulatorna agencija za komunikacije BiH, *Godišnje izvješće Regulatorne agencije za komunikacije za 2021. godinu*. (Dostupno na: <https://docs.rak.ba/documents>)

7 Regulatorna agencija za komunikacije BiH, *Pregled stanja tržišta telekomunikacija u BiH za 2021. godinu* (Dostupno na: <https://www.rak.ba/hr/telecom-market-analysis>)

Tabela 2. Kretanje tržišnog učešća operatora u BiH-oblast širokopojasnog pristupa internetu

Operator širokopojasnog pristupa internetu	2016	2017	2018	2019	2020	2021
BH Telecom	29.55%	28.93%	29.44%	29.30%	27.96%	27.10%
HT Mostar	7.93%	7.77%	7.97%	7.89%	7.77%	7.76%
Mtel	19.55%	19.22%	20.04%	20.48%	21.40%	22.09%
Blicnet	3.89%	3.88%	3.79%	3.32%	3.12%	3.05%
Telradnet	0.94%	0.90%	0.84%	0.76%	2.06%	1.97%
Elta Kabel	4.89%	5.11%	5.12%	4.11%	4.04%	3.79%
Logosoft	1.19%	1.01%	0.93%	0.94%	0.94%	0.94%
<i>Telemach</i>	<i>14.54%</i>	<i>16.43%</i>	<i>17.04%</i>	<i>16.74%</i>	<i>17.50%</i>	<i>17.66%</i>
<i>M&H Company</i>	<i>1.49%</i>	<i>0.76%</i>	<i>0.50%</i>	<i>0.30%</i>	<i>0.20%</i>	<i>0.20%</i>
<i>Kablovska televizija HS</i>	<i>1.98%</i>	<i>1.73%</i>	<i>1.70%</i>	<i>1.61%</i>	<i>1.56%</i>	<i>1.51%</i>
<i>HKB</i>	<i>1.55%</i>	<i>2.38%</i>	<i>2.72%</i>	<i>2.75%</i>	<i>2.87%</i>	<i>2.89%</i>
<i>TX TV</i>	<i>1.74%</i>	<i>1.86%</i>	<i>2.00%</i>	<i>2.05%</i>	<i>2.10%</i>	<i>2.15%</i>
<i>Dasto Semtel</i>	<i>2.78%</i>	<i>2.72%</i>	<i>1.90%</i>	<i>2.55%</i>	<i>2.58%</i>	<i>2.57%</i>
<i>ostali</i>	<i>7.98%</i>	<i>7.30%</i>	<i>6.00%</i>	<i>7.20%</i>	<i>5.91%</i>	<i>5.64%</i>
Mtel grupa	20.74%	20.23%	20.97%	29.61%	31.55%	31.84%
Telemach grupa	19.56%	21.30%	21.96%	21.40%	22.13%	22.26%

Izvor: Kreacija autora prema: Regulatorna agencija za komunikacije BiH, Pregled stanja tržišta telekomunikacija u BiH za 2021. godinu, str. 23.

Posmatrajući tržišno učešće operatora širokopojasnog pristupa internetu u fiksnim mrežama, može se zaključiti da je Mtel a.d. Banja Luka u posmatranom periodu imao rast učešća na navedenom tržištu za 2,54% na kraju posmatranog perioda. Pri tome Mtel grupa je ostvarila veće tržišno učešće za 8,56% u odnosu na samostalno djelovanje Mtel a.d. Banja Luka, i porast za 11,10% u odnosu na posmatrani period grupacije. U istom periodu, Telemach BH d.o.o. Sarajevo je samostalno ostvario rast učešća na tržištu za 2,96 %, dok je kao grupa imao veće tržišno učešće za 4,63% u odnosu na samostalno djelovanje. Kao grupa u posmatranom periodu povećao je tržišno učešće za 2,57% u odnosu na posmatrani period. Sa druge strane, ako se posmatraju tržišna učešća u 2021.godini, vidljivo je da su operatori koji su izvršili akvizicije nastavili da i samostalno rastu, dok operatori koji nisu izvršili akvizicije, imaju pad tržišnog učešća.

ZAKLJUČAK

Akvizicija i spajanje kao metod eksternog rasta kompanije, može omogućiti kompaniji brži rast i napredak uz izvjesno preuzimanje rizika, iz čega proizilazi potreba da se ovom procesu pristupi planski. Rast i razvoj horizontalnom integracijom treba da rezultira pozitivnim vrijednostima za vlasnike preduzeća kroz povećanje tržišnog udjela, profitabilnost, povećanje prihoda, efikasnost, finansijsku sinergiju, diversifikaciju, ali i inovativnost, nove tehnologije, tržišnu moć, konkurentsku prednost, uspješniji menadžment, ljudski potencijal i usaglašenost organizacione kulture.

Motiv da kompanija započne proces spajanja ili akvizicije kao korporativne strategije rasta, u stvari predstavlja prvi korak u njenom planiranju određivanjem ciljeva i kriterija akvizicije. Da bi ova poslovna aktivnost imala uspjeh, ključne su dvije faze; prva faza koja se odnosi na pronalazak akvizicijske mete i faza integracije. S obzirom na značaj procesa akvizicije, neophodno je kreiranje odgovarajućeg sistema mjerenja performansi u cilju ocjene opravdanosti ove poslovne aktivnosti, dok u postakvizicionom periodu sistem treba da prikaže nivo i dinamiku materijalizacije projektovane sinergije kroz definisane ključne indikatore performansi (KPI).

Spajanje i akvizicije na svjetskom telekomunikacionom tržištu postali su uobičajena poslovna praksa, pri čemu su pored horizontalne, sve više prisutne i vertikalne integracije. Rast kroz spajanje i preuzimanje, pored toga što pruža pristup novim tržištima, resursima, tehnologijama te znanju, od velike je važnosti ne samo za učesnike u ovim transakcijama nego i za cjelokupno tržište na globalnom nivou. Pored toga, ova poslovna aktivnost mora zadovoljiti uslove zakonodavnih tijela vezano za konkurentsko djelovanje i specifične tržišne uslove, što sam proces može dodatno učiniti još složenijim, iscrpljujućim i dugotrajnim.

Zahvaljujući primjeni strategije rasta horizontalnom i verikalnom integracijom vlasnici telekomunikaonih kompanija ostvarili su rast tržišnog učešća u navedenim segmentima poslovanja u odnosu na samostalno djelovanje. Takođe se može zaključiti da oni koji nisu primijenili strategiju rasta bilo horizontalnim ili vertikalnim integracijom, su imali pad tržišnog učešća, kao i da kompanije koje su izabrale samo jednu strategiju rasta, u perspektivi mogu očekivati pad tržišnog učešća i u segmentu u kojem su rasli.

Ovom analizom posmatran je kvantitativni parametar poslovanja vezan za tržišno učešće prema broju korisnika, koji se može smatrati relevantnim za određivanje uspješnosti kompanije na telekomunikacionom tržištu. Svakako, za kompletnu sliku bilo bi neophodno izvršiti dodatne analize i ukrštanje više kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja.

LITERATURA:

1. Đogić, R. i dr. (2014). *BH Ekonomski forum*, Ekonomski fakultet univerziteta u Zenici, str.6. (Dostupno na: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=156935>).
2. Filipović, D. (2012). *Izazovi integracijskih procesa: Rast poduzeća putem spajanja, preuzimanja i strateških saveza*, Sinergija nakladništvo, Zagreb.
3. Koi-Akrofi, G.Y. (2014). *Motives for Telecom Mergers and Acquisitions*, International Journal of Innovation and Applied Studies, ISSN 2028-9324 Vol. 9 No. 4 Dec. 2014, pp. 1809-1817.
4. Mašić, B. (2001). *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Braća Karić", Beograd.
5. Regulatorna agencija za komunikacije BiH, *Godišnje izvješće Regulatorne agencije za komunikacije za 2020. godinu*.
6. Regulatorna agencija za komunikacije BiH, *Pregled stanja tržišta telekomunikacija u BiH za 2021. godinu*.
7. Roger, L.M. (2016). *M&A: The One Thing You Need to Get Right*, Harvard Business Review, str.42-48.
8. The Top 10 Telecom Mergers And Acquisitions Of 2021, Dostupno na: <https://www.crn.com/slide-shows/networking/the-top-10-telecom-mergers-and-acquisitions-of-2021-so-far-/11> (uvid: 20.02.2023.)
9. Vukasović, D., Pešević, S. (2015). *Poslovna analiza*, Nezavisni univerzitet Banjaluka, Banjaluka.
10. Župljanin, S.S. (2016). *Menadžment*, Nezavisni univerzitet Banjaluka, Banjaluka.