

Dr. IVAN BOŠNJAK
HPT
Zagreb, Jurišićeva 13

Ekonomika prometa

Pregledni članak

UDK: 654.658

Primljeno: 20.10.1992.

Prihvaćeno: 08.03.1993.

MENEDŽERSKO-FINANCIJSKI INSTRUMENTI TELEKOMUNIKACIJSKE EKSPANZIJE

SAŽETAK

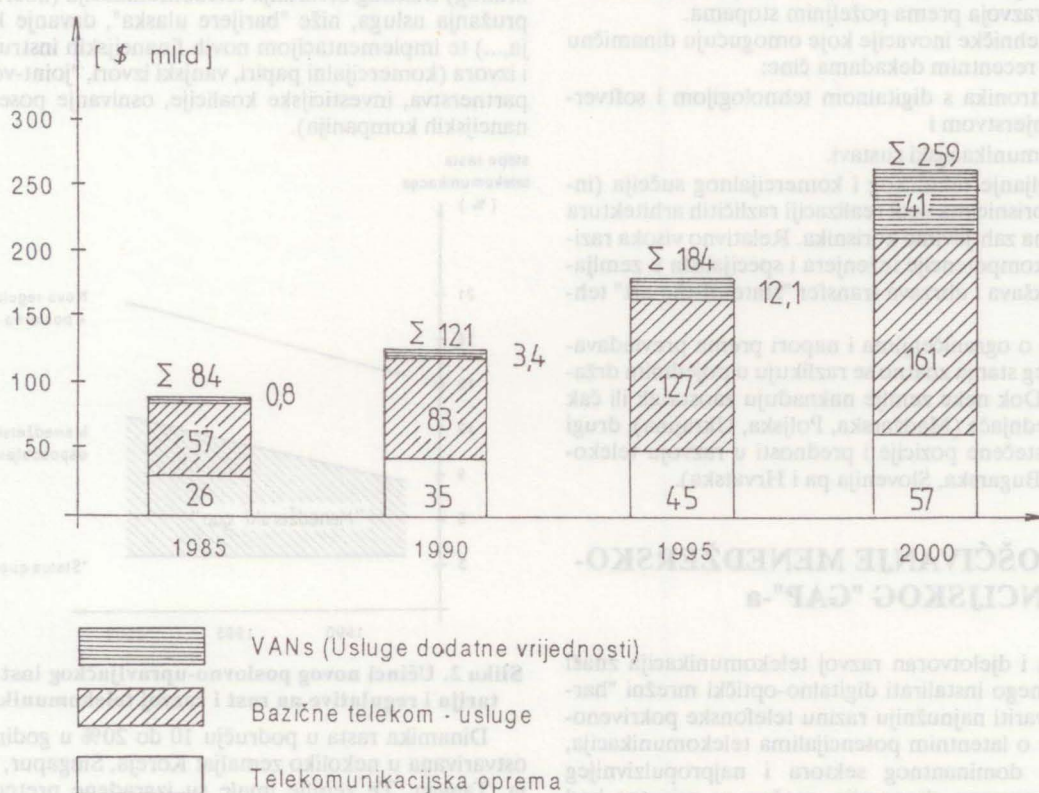
Tradicionalnim pristupom i modelima financiranja nacionalni telekom-operatori postižu stope rasta od tipično 3 do najviše 6% u godini. Inovativno-poslovnim pristupom i premošćivanjem postojećeg menedžersko-financijskoga "gapa", moguće je postići stope rasta 7 do 12%. Uz podržavajuću telekomunikacijsku politiku, liberalniju regulativu i izgrađenu financijsku infrastrukturu, može se ostvariti telekomunikacijska ekspanzija po stopama 15 do 20%.

Zemlje središnje i istočne Europe imaju zahjve i tražnju za takvom ekspanzijom. Neke od njih čine adekvatne korake prema gradnji adekvatne pravno-političke regulative i menedžersko-financijskom osposobljavanju telekom-aktera za postavljene ciljeve.

1. POTREBA I OGRANIČENJA TELEKOMUNIKACIJSKE EKSPANZIJE

Početak drugog stoljeća telekomunikacija označuju rast i razvoj kakvi do sada nisu zabilježeni. Već tijekom 90-ih telekomunikacijski sektor u zemljama Europske zajednice (EZ) dosegnut će udio od 7% GNP, te premašiti značenje automobilsko-metalškoga kompleksa!

Bogata ponuda tehničkih rješenja te snažna i rastuća tražnja korisnika omogućuju vrlo dinamičan razvoj telekomunikacija. Financijska "težina" europskog tržišta telekomunikacijskih usluga već premašuje 120 mlrd \$, a investicije u opremu iznose više od 40 mlrd \$ u godini. Osim ekspanzije postojećih mreža i usluga (telefonija, komuni-



Slika 1. Rast i struktura europskoga telekomunikacijskog tržišta

Izvor: R. Dallal, Strategies for the Single European Market EUROPA TELECOM '92, Budapest (ITU)

kacija podataka, telefaks), desetine servisa počinju funkcionirati kao novi efektivni "business".

Porast ekonomskog značenja i struktura europskoga telekomunikacijskog tržišta pokazani su na grafu 1.

Nova europska regulativna i tržišna okolica podržava trendove liberalizacije i (kontrolirane) privatizacije te globalnog otvaranja telekomunikacijskog tržišta. Dokumenti, direktive i preporuke Europske komisije ("Green Paper", direktive CEC, EC i dr.) usmjeruju promjene stvarajući novu klimu u tradicionalno monopolskom, zatvorenom i zaštićenom području telekomunikacija. Valja očekivati da će, tragajući za novim poslovnim mogućnostima, u telekomunikacijski sektor ući mnogi poslovno dobro profilirani akteri.

Potrebna strategija djelovanja u novoj dinamičnoj okolini počinje biti transparentna. Kompanije, regije i države prepoznale su esencijalni interes za rast i razvoj telekomunikacijskih mreža i usluga. Zahtjevi za ubrzani rast i telekomunikacijsku ekspanziju osobito su istaknuti u zemljama srednje i istočne Europe (Central and Eastern Europe - CEE). Za prevladavanje zaostajanja i ravnopravno uključivanje u Europski ekonomski prostor zemlje CEE trebaju stope rasta telekomunikacija 10-20% u godini. Takva dinamika rasta i razvoja višestruko nadmašuje tipične stope rasta telekomunikacija (3% u godini), postignute u proteklih tridesetak godina.

Generičke zapreke dinamičnoj ekspanziji telekomunikacija nisu više u tehničkoj sferi; tehnička rješenja i dostupnost opreme već su ostvareni. Zapreke su prvenstveno u političkoj (stvaranje pravno-političkog okvira i poticajne regulative) te ekonomsko-poslovnoj sferi.

Menedžersko-financijsko osposobljavanje telekom-aktera postaje ključna kvaliteta koja može pomaknuti dinamiku rasta i razvoja prema poželjnim stopama.

Bazične tehničke inovacije koje omogućuju dinamičnu ekspanziju u recentnim dekadama čine:

- mikroelektronika s digitalnom tehnologijom i softverskim inženjerstvom i
- optički komunikacijski sustavi.

Uspostavljanje tehničkog i komercijalnog sučelja (interfaca) s korisnicima vodi realizaciji različitih arhitektura i usluga prema zahtjevima korisnika. Relativno visoka razina tehničke kompetencije inženjera i specijalista u zemljama CEE olakšava i ubrzava transfer "state-of-the-art" tehnologije.

Spoznaje o ograničenjima i naporima prema prevladavanju postojećeg stanja znatno se razlikuju u pojedinim državama CEE. Dok neke zemlje naknađuju zaostatak ili čak ponegdje prednjače (Mađarska, Poljska, Ukrajina), drugi gube ranije stečene pozicije i prednosti u razvoju telekomunikacija (Bugarska, Slovenija pa i Hrvatska).

2. PREMOŠĆIVANJE MENEDŽERSKO-FINANCIJSKOG "GAP"-a

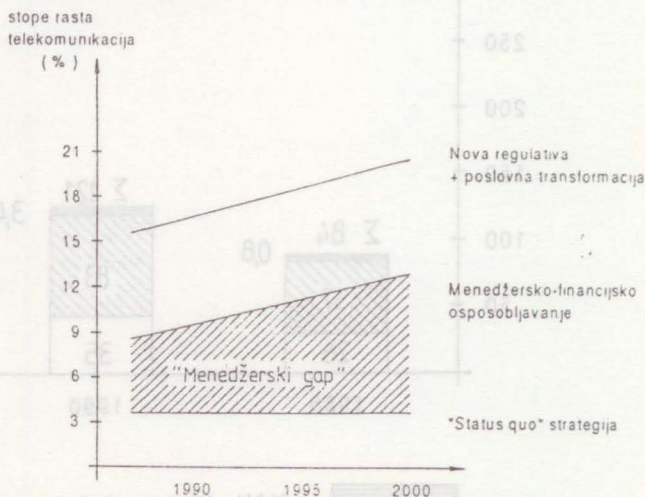
Uspješan i djelotvoran razvoj telekomunikacija znači mnogo više nego instalirati digitalno-optički mrežni "hardware" i ostvariti najnužniju razinu telefonske pokrivenosti. Spoznaje o latentnim potencijalima telekomunikacija, kao novoga dominantnog sektora i najpropulzivnijeg područja suvremene ekonomije, snažno su prisutne kod vodećih telekom-stručnjaka i političkih "decision-maker"-a. Kao ključna ograničenja i nedostatne sposobnosti identificiraju se poslovno znanje i umijeća te aplikacija novih

instrumenata (modela) financiranja razvoja telekomunikacija.

Određena uporišta za poslovnu transformaciju i razvoj financijsko-menedžerske podrške postoje i respektabilna su:

- jasno političko opredjeljenje zemalja CEE prema uključivanju u europske integracije;
- političko-pravni zahtjevi europske integracije diktiraju uklanjanje barijera, otvaranje tržišta, liberalizaciju telekomunikacija (Green Paper, direktive i preporuke EC,...);
- tehnički progres i nove tehnologije omogućuju široki spektar prihvatljivih rješenja;
- potražnja za telekomunikacijskim uslugama je stabilna i snažno rastuća;
- sposobnosti plaćanja (i naplaćivanja) visoke su;
- telekomunikacije su u cjelini postale vrlo profitabilan business;
- evidentan je rastući interes vanjskih partnera (globalnih telekom-operatora, industrije, banaka i novčanih institucija).

U naznačenim uvjetima razvoj i primjena efektivnog menedžersko-financijskog instrumentarija postaje temeljna sila telekom-ekspanzije. Grafikon 2. naznačuje moguće učinke. Osnovna teza je da se adekvatnim menedžersko-financijskim instrumentarijem (dominantnih telekom-aktera), može podignuti stopa rasta telekomunikacija od tipičnih 3% na 7 do 12% u godini. Za postizanje stopa rasta 15 do 20% nužno je stvoriti i dodatne makrouvjete, prvenstveno financijskom infrastrukturom, tržištem kapitala, liberalnom regulativom i otvorenosti tržišta. Poslovno osposobljavanje telekom-aktera potencirano je zahtjevima (reguliranog) tržišnog otvaranja telekomunikacija (liberalizacija pružanja usluga, niže "barijere ulaska", davanje koncesija,...) te implementacijom novih financijskih instrumenata i izvora (komercijalni papiri, vanjski izvori, "joint-venture", partnerstva, investicijske koalicije, osnivanje posebnih financijskih kompanija).



Slika 2. Učinci novog poslovno-upravljačkog instrumentarija i regulative na rast i razvoj telekomunikacija

Dinamika rasta u području 10 do 20% u godini već je ostvarivana u nekoliko zemalja: Koreja, Singapur, Malezija, Taiwan. Te zemlje imale su izgrađene pretpostavke, financijsku infrastrukturu i poslovne performance. Nacionalni telekom-operatori tamo su odvojeni od vladinih tijela, barijere ulaska na tržište su niske, razvijena su partnerstva

i "koalicije ponude" te pristup različitim financijskim izvorima.

Činjenica je da se dinamična telekomunikacijska ekspanzija u zemljama CEE ne može riješiti državnim institucijama i proračunskim izvorima. U uvjetima kada društveni brutoproizvod stagnira ili čak opada nerealno je očekivati dodatnu proračunsku podršku. Nerazvijenost financijske infrastrukture i tržišta kapitala otežava mehanizme inicijalnog financiranja kapitalnih investicija za koje je sigurno da će se otplatiti budućim prihodima. Ključni problem je potreba za (vanjskim) financijskim izvorima u početnom razdoblju telekom-ekspanzije. Nakon dvije-tri godine brojni izvori (profit, amortizacija) znatno smanjuju ovisnost o vanjskim izvorima.

Telekom-organizacije (network operatori) snažne su i postojeane institucije, no poslovno razmišljanje, financijski menedžment i marketing nisu im bliski. U tom smislu važna je odlučna orijentacija prema poslovnom osposobljavanju i stvaranju poslovne klime unutar organizacije.

3. FINANCIRANJE RASTUĆEGA RAZVOJNOG PROGRAMA

Telekomunikacije su u cjelini profitabilna i znatno samofinancirajuća djelatnost. Veliki dio sredstava potrebitih za telekomunikacijski razvoj može biti generiran interno preko telekom-operatora ili otvaranjem za investiranje od privatnog sektora ili institucija.

Inovativni pristup aktiviranju domaćeg, inozemnog i kapitala korisnika razumijeva sofisticiranu tražnju za financijskom podrškom. Vlastiti prihodi regulirani su tarifnom politikom koju kontrolira vlada. Krediti domaćih banaka ne mogu pokriti niti trećinu potrebitih sredstava u početnom razdoblju ekspanzije. Participacija korisnika i pristupne tarife pomažu tek djelomičnom pokrivanju troškova lokalnih kapaciteta. Kreativnije financijske sheme uključuju vanjske kredite (export credits), različite aranžmane nabavke opreme (lease-to-purchase arrangement) te različite investicijske koalicije (investment coalitions) ili partnerstva.

Snažnu podršku financijskim izvorima mogu dati državne (javne) agencije. I to ne samo kao "sole sources" za pojedine velike razvojne projekte i kroz oblike "razvojne podrške" (development assistance) nego i posrednom financijskom podrškom davanjem jamstva i osiguranjem rizika (Loan Guarantees and Risk Insurance).

Izravne strane investicije moguće je realizirati u više oblika: od zajedničkih projekata s nacionalnim telekom-operatorom do kupovine dionica u telekom-kompaniji koja je transformirana u dioničku kompaniju.

Financiranje telekomunikacijske ekspanzije moguće je podržati uspostavljanjem specijalizirane financijske kompanije (finance company for telecommunications). Tako je za podršku mađarskim telekomunikacijama oformljena multipartnerska kompanija "MATAV Plc" koja investitore, uz ostalo, simultano informira o investicijskim mogućnostima u lokalne kapacitete, mreže, servise i dr. Banke podržavaju i prihvaćaju osnivanje takve kompanije.

Središnji akteri vanjske bankarske podrške telekomunikacijskoj ekspanziji su multilateralne banke:

- Svjetska banka (World Bank - WB)
- Europska banka za obnovu i razvoj (European Bank for Reconstruction and Development - EBRD)
- Europska investicijska banka (European Investment Bank - EIB).

WB, EBRD i EIB mobilizirale su više od 1 mlrd \$ u zajmovima i investicijskom kapitalu za telekomunikacije. EBRD je odobrila poljskom telekom-operatoru 170 mil. \$ za osuvremenjivanje i širenje telekomunikacijske mreže, a Bjelorusija je dobila zajam za gradnju međunarodnih kapaciteta. EIB je tijekom 1990/92. bila aktivna u Poljskoj, Mađarskoj i Bugarskoj podržavajući tržišnu transformaciju telekomunikacija.

Zanimljivo je zamijetiti da za brzo premošćivanje neadekvatnih povezivajućih magistralnih kapaciteta ministarstava nekih CEE zemalja licenciraju vanjskim tvrtkama korištenje VSAT za komunikaciju podataka te potom i za javnu telefonsku mrežu (PSTN).

Na globalnom planu i ponudi internacionalnih servisa sve je veća uloga globalnih "telecom player"-a. Znatna podrška "telecom operator"-a i "service-provider"-a a realizira se kroz moderne tehničke, upravljačke i financijske ekspertize.

Financiranje razvojnih programa potrebno je distancirati prema kriteriju otvorenosti, respektirajući nacionalne interese i interese sigurnosti. U dijelu od nacionalnoga strateškog interesa opravdava se restriktivniji pristup privatizaciji, sustavu koncesija, licencija.

Zahtjevi i interesi vanjskih investitora uglavnom su jasni i određeni financijskim uvjetima i rizikom ulaganja. Investitori ističu potrebu stabilnog i predvidljivog regulatornog okvira te postojanje odgovarajućih (kompetentnih) institucija i osoba. Zakonski okvir za vanjske investicije, transfer profita i prava vlasništva upravo se uspostavlja u većini CEE zemalja!

Postavljanje jasne financijske strategije telekom-aktera, izradba portfolio-analize mreža i usluga, poduzetničke analize i uključivanje u financijsku infrastrukturu - kvaliteta je koja (za sada) nedostaje.

4. UMJESTO ZAKLJUČKA

Tradicionalni (tehnicistički) pristup, s klasičnim metodama upravljanja i financiranja, ne može dovesti do potrebitih stopa rasta i razvoja telekomunikacija. Nužno je koncipirati, razviti i implementirati inovativni poslovni pristup koji razumijeva primjenu novog menedžersko-financijskog instrumentarija.

Prema stručnjacima Svjetske banke (WB), upravo je nedostatak menedžerskih i financijskih sposobnosti u zemljama CEE ključna zapreka telekomunikacijskoj ekspanziji. Dosezanje bržeg rasta zahtijeva adekvatan regulativni okvir i novu "tehnologiju" s kojom telekom-administracija nije baš bliska. Telekom-akteri moraju se osposobiti da poslovno promišljaju svoje djelovanje te implementiraju nove instrumente i metode - posebice glede (nužne) suradnje s vanjskim partnerima, investitorima i novčanim institucijama.

SUMMARY

MANAGERIAL/FINANCIAL INSTRUMENTS OF TELECOMMUNICATIONS EXPANSION

By traditional approach and financing models the national telecommunications operators list growth rates of typical 3% up to maximum 6% annually. Innovative/business aspected approach and bridging of the existing managerial financial "gap" it is possible to reach the growth rates of 7-12%. With support of telecommunication policy, more

liberal regulations and structured financial infrastructure, telecommunications expansion can mark the rate in the order of 15-20%.

The countries of Eastern Europe have respective requirements and demand for expansion. Some of them take adequate steps towards the introduction of adequate legal/political regulations and managerial/financial training of telecommunications operators for the materialization of the set-up objectives.

POZIVNE BILJEŠKE

- 1. GNP = bruto nacionalni proizvod (zemalja Europske zajednice).
- 2. CEE = zemlje središnje i istočne Europe (u skupinu CEE zemalja pripada i Hrvatska).
- 3. Takve spoznaje jasno su eksplicirane na relevantnim skupovima vodećih telekom-menedžera, eksperata i predstavnika

- resornih ministarstava, kao što su Europa Telecom '92, konferencije Svjetske banke i ITU, te druge.
- 4. Za ilustraciju veličine profita navodimo primjer France Telecom gdje je 1991. godine ostvaren profit (prije poreza) od 2,6 mlrd \$

LITERATURA

- [1] I. BOŠNJAK: Nova ekonomska regulacija tehničko-tehno-loških sustava. Promet, 4,4, 125-129.
- [2] CEC (1987), Green Paper.
- [3] Foreword to Telecommunications for Europe 1992. CEC Sources, Vol. 2, Amsterdam, 1991.
- [4] On competition in the markets for tel. services. 90/387/EEC, June 1990.
- [5] On the establishment of the internal market for telecoms services through the implementation of open network provision. 90/387/EEC, June 1990.
- [6] The World Bank, ITU: Implementing Reforms in the Telecommunications Sector, Washington, F.C., 1991.

... prema kriteriju otvorenosti, respektivno djelovanje i interes signala. U dijelu od nacionalnog strukturnog interesa općenito se restrikcijama prijavu prijaviti, osnovu koncesija, licencija.

Zahtjevi i interesi vanjskih investitora uglavnom su ja- ani i određeni finansijskim uvjetima i rizikom ulaganja. Investitor stiče potrebu stabilnog i predviđljivog regula- tivnog okruženja te potražuje odgovarajuće (kompetentne) institucije i osobe. Zakonski okvir za vanjske investicije, transfer profita i prava vlasništva uglavno se usklađuju u vedini CEB zemalja.

Postavljanje jasne finansijske strategije telekom-uni- ce, izrada portfolija-analize mreža i usluga, poduzetničke analize i uključivanje u finansijsku infrastrukturu - kvalite- ta je koja (za sada) nedostaje.

4. UMJESTO ZAKLJUČKA

Tradicionalni (tehnološki) pristup, s klasičnim meo- dana upravljanja i finansiranja, ne može dovesti do poro- bitih stopa rasta i razvoja telekomunikacija. Nužno je kon- cipirati, razviti i implementirati inovativni poslovni pristup koji razumijeva primjenu novog menedžersko-financijskog instrumentarija.

Prima strukturalna svjetske banke (WB), upravo je nedostatnost menedžerskih i finansijskih sposobnosti u se- mijama CEB ključna zapreka telekomunikacijskoj ekspan- ziji. Dostizanje brzog rasta zahtijeva adekvatnu regulativnu okvir i novu tehnologiju, s kojom telekom-administracija nije baš bliska. Telekom-aktivi moraju se osposobiti da poslovno promijaju svoje djelovanje te implementiraju nove instrumente i metode - posebice glode (način) surad- nje s vanjskim partnerima, investitorima i novčanim insti- tucijama.

SUMMARY

MANAGERIAL/FINANCIAL INSTRUMENTS OF TELECOMMUNICATIONS EXPANSION

By traditional approach and financial models the nat- ional telecommunication operators has growth rates of app- rox 1% up to maximum 6% annually. Innovative business aspects approach and bridging of the existing managerial "financial" gap, it is possible to reach the growth rates of 15-20%. With support of telecommunication policy, more

3. FINANCIRANJE RASTUĆEG RAZVOJNOG PROGRAMA

Telekomunikacije su u dijelu profitabilna i važna sa- strojništva. Veliki dio sredstava potrebnih za telekomunikacijski razvoj mora biti generiran interno preko telekom-operatorskih ili ostvarenjem za investiranje od privatnog sektora ili institucija.

Investiranje prijavu aktiviranja domaćeg, inozemnog i kapitala koristeći razumijevanje zahtjeva za finan- cijskim podacima. Vlastiti prihodi regulirani su različitim politikom koju kontrolira vlada. Kreditni domaći bankari ne mogu pokriliti sva potrebna sredstva u početnom razdoblju ekspanzije. Inozemna koristeći prethodne priloge pomoću tek djelomičnom pokrivanju troš- kova lokalnih kapaciteta. Kreativnije finansijske sheme uključuju vanjske kredite (export credits), tržišne aran- žmane isplate otpremu (lease-to-purchase arrangement) ili različite investicijske koncepte (investment contracts) ili partnerstva.

Šnažnu podršku finansijskim izvoznim mogu dati dr- žavne (javne) agencije. I to ne samo kao "sole sources" za pojedine velike razvojne projekte i kroz oblike "razvojne" (development assistance) nego i postrojem in- stanjskom podacima davanjem jamstva i osiguravanjem ri- zika (Loan Guarantees and Risk Insurance).

Javne strane investicije moguće je realizirati u više oblika: od zajedničkih projekata s nacionalnim telekom- operatorom do kupovine dionica u telekom-kompaniji koja je transformirana u dioničku kompaniju.

Finansijske telekomunikacijske ekspanzije moguće je podržati uspostavljanjem specijalizirane finansijske kom- panije (finance company for telecommunications). Tako je za podršku međuzemnim telekomunikacijama osnovana multinacionalna kompanija "MATAV Plc" koja investitorima, simultano informira o investicijskim mogućnos- ma u lokalne kapacitete, tržišne usluge i dr. Banke podrža- vaju i privlačeju osnivanje takve kompanije.

Štođnja strukturalna banke podrške telekomuni- kacijskoj ekspanziji su multilateralne banke:

- Svjetska banka (World Bank - WB)
- Europska banka za obnovu i razvoj (European Bank for Reconstruction and Development - EBRD)
- Europska investicijska banka (European Investment Bank - EIB)