

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
**ANALIZA POSLOVANJA TELEKOMA SLOVENIJE**  
**OD 2008 DO 2015**

Ljubljana, december 2016

ŽIGA ZIHERL

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žiga Ziherl, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza poslovanja Telekoma Slovenije od leta 2008 do 2015, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem mag. Damir Cibicem.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	1
<b>1 PREDSTAVITEV TRGA</b> .....	2
1.1 Predstavitev slovenskega trga .....	2
1.1.1 Predstavitev podjetja.....	3
1.1.2 Liberalizacija trga .....	4
1.2 Analiza poslovanja podjetja po dejavnosti.....	6
1.2.1 Fiksna telefonija.....	6
1.2.1.1 Tržni deleži fiksne telefonije .....	7
1.2.2 Mobilna telefonija.....	8
1.2.2.1 Tržni deleži mobilne telefonije.....	8
1.2.3 Internet .....	9
1.2.3.1 Tržni deleži internetne dejavnosti po številu priključkov fiksne širokopasovne dejavnosti.....	10
1.2.4 Televizija .....	11
1.2.4.1 Tržni deleži televizije po IP priključkih .....	11
<b>2 CELOVITA OCENA PODJETJA</b> .....	12
2.1 Portfeljska analiza .....	12
2.1.1 BCG (Boston Consulting Group) matrika .....	13
2.2 SWOT analiza .....	17
<b>3 PRIMERJAVA USPEŠNOSTI TELEKOMA SLOVENIJE Z EVROPSKIM KONKURENTOM</b> .....	19
3.1 Kazalniki uspešnosti.....	19
3.2 Kazalniki dobičkonosnosti.....	21
3.3 Kazalniki strukture financiranja.....	23

3.3.1	Analiza rezultatov Telekoma Slovenije in Telekom Austria group .....	25
<b>SKLEP</b>	.....	26
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	.....	27
<b>KAZALO SLIK</b>		
Slika 1:	<i>BCG matrika Telekoma Slovenije</i> .....	14
Slika 2:	<i>Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v podjetju Telekom Slovenije</i> .....	17
<b>KAZALO TABEL</b>		
Tabela 1:	<i>Primerjava tržnih deležev fiksne telefonije po tehnologiji VoIP med Telekomom Slovenije, Telemachom, T-2 in Amisom od leta 2008 do leta 2015 v %</i> .....	7
Tabela 2:	<i>Primerjava tržnih deležev mobilne telefonije med Telekomom Slovenije, Simobilom, T-2 in Telemachom od leta 2008 do leta 2015 v %</i> .....	9
Tabela 3:	<i>Tržni deleži operaterjev fiksnega širokopolovnega dostopa do interneta po številu priključkov od leta 2008 do leta 2015 v %</i> .....	10
Tabela 4:	<i>Tržni deleži televizije po IP priključkih med Telekomom Slovenije, T-2 in Amisom od leta 2008 do leta 2015</i> .....	11
Tabela 5:	<i>Stopnja dobičkonosnosti prihodkov v Telekomu Slovenije za obdobje od 2008 do 2015 v 1000 EUR</i> .....	20
Tabela 6:	<i>Stopnja dobičkonosnosti prihodkov v Telekom Austria group za obdobje od 2008 do 2015 v 1000 EUR</i> .....	21
Tabela 7:	<i>Dobičkonosnost prihodkov in obračanje sredstev ter izračun sredstva/kapital ROE in indeksov ROE v obdobju 2008-2015 za Telekom Slovenije</i> .....	22

<i>Tabela 8: Dobičkonosnost prihodkov in obračanje sredstev ter izračun sredstva/kapital, ROE in indeksov ROE v obdobju 2008 do 2015 za Telekom Austria group</i> .....	23
<i>Tabela 9: Stopnja kapitalizacije v skupini Telekom Slovenije v obdobju od 2008-2015</i> .....	24
<i>Tabela 10: Stopnja kapitalizacije v Telekom Austria group v obdobju od 2008-2015</i> .....	24



## UVOD

Telekom Slovenije je vodilno podjetje na področju telekomunikacije v Sloveniji. Je tudi podjetje, ki je že dolgo prisotno na našem trgu. Prav zaradi dolge prisotnosti na trgu mu ljudje zaupajo in mu nekateri ostajajo zvesti že veliko let. V današnjem času pa se pojavlja potreba po čim večji cenovni dostopnosti, kar potiska v ozadje zvestobo določeni blagovni znamki. Do leta 2001 je bil Telekom Slovenije monopolist na področju telekomunikacije.

V začetku leta 2001 se je trg odprl in tako vedno več konkurentov vstopa v to panogo. Z vstopom drugih konkurentov se kupcem ponuja možnost večje izbire ponudnika telekomunikacij in koriščenja njihovih storitev in prav zato mora Telekom Slovenije zelo pozorno opazovati in spremljati razvoj in konkurenco, da poveča ali vsaj ohrani položaj na trgu, saj lahko kaj hitro izgubi konkurenčno prednost in zaostane za konkurenti.

V svoji diplomski nalogi sem preveril konkurenčno moč Telekoma Slovenije v primerjavi z ostalimi konkurenti in se osredotočil na naslednja področja: fiksna telefonija, mobilna telefonija, internet in televizija. Na vseh področjih, razen na področju televizije, je Telekom Slovenije prisoten že od samega začetka.

Cilj diplomske naloge je analizirati poslovanje Telekoma Slovenije v primerjavi z drugimi konkurenti, ki ponujajo enake storitve.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh glavnih poglavij. Prvo poglavje ima naslov Predstavitev trga, drugo poglavje Celovita ocena podjetja in tretje poglavje Primerjava uspešnosti Telekoma Slovenije z evropskim konkurentom.

V prvem poglavju diplomske naloge bom predstavil trg na katerem deluje Telekom Slovenije. V sklopu tega poglavja se bom bolj podrobno posvetil področjem na katerih je prisoten Telekom Slovenije, opisal bom tudi kateri so njegovi glavni konkurenti. Cilj tega poglavja je primerjava Telekoma Slovenije z drugimi konkurenti po posameznih področjih.

V drugem poglavju bo predstavljena celovita ocena podjetja. V njem bom bolj podrobno predstavil portfeljsko analizo podjetja in s pomočjo Boston Consulting Group matrike (v nadaljevanju BCG matrika) prikazal, kam lahko uvrstimo fiksno telefonijo in kam telefonijo preko interneta (v nadaljevanju IP telefonijo). Nadaljeval bom z analizo poslovanja podjetja po dejavnosti, da vidim v katere segmente poslovanja je donosno vlagati tudi v prihodnje. Izdelal bom analizo Strength, Weakness, Opportunity in Threat (v nadaljevanju SWOT analiza) za podjetje Telekom Slovenije, da ugotovim, kje so prednosti podjetja ter kje so priložnosti in nevarnosti.

V tretjem poglavju bom naredil primerjavo uspešnosti Telekoma Slovenije z evropskim konkurentom, in sicer z avstrijskim telekomom. S pomočjo kazalnikov uspešnosti,

dobičkonosnosti in strukturiranja želim videti, katero podjetje je pri poslovanju bolj uspešno. V tem delu bom opisal kako poteka prodaja Telekoma Slovenije.

## **1 PREDSTAVITEV TRGA**

V preteklosti je trg telekomunikacij veljal za hitro razvijajočega. Z liberalizacijo trga se je začela tudi konkurenčnost in s tem tudi nasičenost trga. Danes lahko na telekomunikacijskem trgu najdemo samo najboljša podjetja, tako po strateško razvojnih usmeritvah, kot tudi po kakovosti in ekonomičnosti poslovanja (Bertoncelj Popit, 2012, str. 1).

### **1.1 Predstavitev slovenskega trga**

Telekom Slovenije posluje na trgu telekomunikacij. Telekom Slovenije je bil do leta 2001 na slovenskem trgu monopolist, nato pa se je z liberalizacijo trg sprostil in začela se je konkurenčnost. Trg se je odprl in tako so lahko v to panogo vstopila še druga podjetja. Tako danes največjo konkurenco Telekomu Slovenije predstavljajo T-2, Amis, Telemach in Simobil, ki Telekomu Slovenije odvzemajo tržni delež. Več o tem v poglavju o Analizi poslovanja podjetja po dejavnosti.

V uradni evidenci Agencije za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije je bilo v dejavnosti telekomunikacije v letu 2011 prijavljenih 146 operaterjev elektronskih komunikacij, ki so končnim uporabnikom zagotavljali storitve mobilne telefonije, širokopasovnega dostopa do interneta, fiksne telefonije, zakupa infrastrukture, prenosa radiodifuznih vsebin do končnih uporabnikov ter drugih storitev. V letu 2011 se je v register na novo vpisalo 12 operaterjev, medtem ko je bilo 18 izbranih (Agencija za pošto in elektronske komunikacije, 2012b, str. 15).

Najprej predstavljam položaj Telekoma Slovenije na slovenskem trgu. Za glavne konkurente Telekoma Slovenije sem si izbral T-2, Telemach, Amis in Simobil, ki jih bom v nadaljevanju bolj podrobno predstavil.

Podjetje T-2 je bilo ustanovljeno 11. maja 2004 v Mariboru z namenom ponujanja najmodernejših telekomunikacijskih, informacijskih in medijskih storitev po najugodnejših cenah tako za posameznike kot tudi za podjetja. Danes imajo več kot 100.000 uporabnikov, ki koristijo njihove največje hitrosti interneta, TV-ja z več kot 190 programi, videoteke s preko 2000 naslovi ter brezplačne pogovore znotraj fiksne in mobilnega T-2 omrežja (T-2, 2012b, str. 1).

Podjetje Telemach je vodilni slovenski kabelski ponudnik televizijskih storitev, telefonije in širokopasovnega dostopa do interneta. Telemach se osredotoča predvsem na zagotavljanje



naprednih, kakovostnih in uporabnikom prijaznih storitev, ki strankam približujejo digitalni svet ter ga naredijo udobnega in preprosto dostopnega (Telemach, 2012a, str. 1).

Podjetje AMIS je bilo ustanovljeno leta 1995 in je danes vodilni alternativni ponudnik celotnih komunikacij na področju interneta, televizije in telefonije v Sloveniji. Njegova zgodovina je resnično kratka, toda bliskovita. Podjetje je v zadnjih letih zabeležilo izjemno rast. V podjetju dajo veliko tudi na učinkovite in kakovostne rešitve, kar pa izrazito cenijo njihovi uporabniki, ki Amisove storitve vselej uvrščajo v sam vrh (AMIS, 2012a, str. 1).

Podjetje Simobil je bilo ustanovljeno leta 1999 in je na trg vstopilo kot prvi zasebni mobilni operater v Sloveniji. Z njegovim vstopom so se začele zniževati cene storitev in mobilnih aparatov, kakovost je začela rasti. Mobilna telefonija je postala dostopna vsem uporabnikom. Podjetje je znano tudi kot prvi slovenski operater, ki omogoča hiter prenos podatkov preko tehnologije Enhanced Data rates for Global Evolution (v nadaljevanju EDGE) (Simobil, 2015, str. 1).

### **1.1.1 Predstavitev podjetja**

Telekom Slovenije je nastal leta 1995, ko se je Poštno telegrafsko telefonski promet (v nadaljevanju PTT) Slovenije razdelil na Pošto Slovenije in Telekom Slovenije. Tega leta je bila uvedena tudi tehnologija Integrated Services Digital Network (v nadaljevanju ISDN), kar je leto dni kasneje povzročilo, da je bila ustanovljena internetna enota Slovenija Online – SiOL in začetek trženja interneta. Leta 1997 je bil sprejet prvi zakon o telekomunikacijah, imenovan tudi kot ZTel, ki v svojem 64. členu govori o preoblikovanju Telekoma Slovenije v javno podjetje, prav tako pa tudi o nadaljnjih dejavnostih, kot so naloge novoustanovljenega podjetja, lastninjenje podjetja in vračilo vlaganj v javno infrastrukturo (Zakon o telekomunikacijah (ZTel), Ur.l. RS, št. 35/1997). Telekom Slovenije se je v letu 1998 iz javnega in monopolnega podjetja preoblikoval v delniško družbo, s tem dejavnikom in konkurenco pa je sledila tudi racionalizacija. Leta 1999 je bila ustanovljena hčerinska družba SiOL, v naslednjem letu se je začela tudi hitra rast internetnih priključkov. Za podjetje je zelo pomembno leto 2001, ko so v podjetju izvedli pomembno naložbo v nakup do takrat edine podeljene koncesije Universal Mobile Telecommunications System (v nadaljevanju UMTS) v Sloveniji in v komercialno uvedbo uvedli širokopasovni dostop Asymmetric digital subscriber line (v nadaljevanju ADSL). Telekom Slovenije leta 2003 uvede SiOL TV in s tem začne delovati v dejavnosti televizije. Podjetje se začne širiti na tuje trge leta 2006 (Telekom Slovenije, 2012b, str. 1-2).

Vizija podjetja Telekom Slovenija (2015, str. 1) je: »V Skupini Telekom Slovenije smo zaupanja vreden partner svojih uporabnikov, s katerimi skupaj ustvarjamo družbo

priložnosti.« To pomeni, da se s to vizijo želijo približati uporabnikom, da bi jim le ti čim bolj zaupali in jih izbrali za svojega operaterja.

Poslanstvo Telekoma Slovenije (2015, str.1) je naslednje: »V Skupini Telekom Slovenije z inovativnimi tehnologijami navdihujemo svoje uporabnike. Odpiramo jim nove poslovne in osebne poti ter skupaj z njimi ustvarjamo okolje za razvoj družbe priložnosti. Z odprtostjo, prilagodljivostjo ter nadgradljivostjo izdelkov, storitev in privlačnih vsebin uporabnikom ves čas zagotavljamo učinkovita, uporabna, zanesljiva, zabavna in vedno nova orodja za posel in prosti čas«. V poslanstvu podjetja je prav tako kot tudi v viziji velik poudarek na uporabnikih in njihovih storitvah, ki jih ponujajo in razvijajo za končne uporabnike oziroma njihove kupce.

Pri vsakem podjetju je pomembno, da ima za dobro poslovanje izdelane strateške smernice in prav tako tudi cilje, če se želijo prilagajati spremembam tako v gospodarskem kot tudi v družbenem okolju in tako ne zaostanejo za svojimi konkurenti. Prav zato je temeljni cilj poslovanja skupine Telekom Slovenije, da maksimira vrednost tako za lastnike, da doseže zadovoljstvo svojih zaposlenih, poslovnih partnerjev in tudi uporabnikov (Telekom Slovenije, 2016g, str. 21). Ključne strateške usmeritve Skupine Telekom Slovenije v obdobju od leta 2015 pa do leta 2019 so (Telekom Slovenije, 2016g, str. 24):

- biti prvi na slovenskem trgu in po tržnem deležu drugi najbolj dobičkonosen operater zunaj Slovenije,
- ohraniti število uporabnikov v Sloveniji, ker je konkurenca v tej panogi zelo močna,
- doseči finančno stabilnost z dolgoročno vzdržno strukturo financiranja,
- kadrovsko prestrukturiranje, da zagotovijo optimalno število zaposlenih glede na potrebe delavnega procesa posameznih družb in optimizirati stroške dela.

### **1.1.2 Liberalizacija trga**

Liberalizacija pomeni, da se določen trg, v našem primeru trg telekomunikacij, sprosti. To pomeni, da na trg vstopi nova konkurenca, država pa s pomočjo institucij nadzoruje, da monopolist s svojo močjo ne blokira vstopa konkurence. V Evropski uniji (v nadaljevanju EU) se je proces liberalizacije telekomunikacij začel že zelo zgodaj v prehodu iz 80-ih v 90-  
a leta, vendar pa je prehod do popolne liberalizacije v evropskih državah trajal celo desetletje (Agencija za telekomunikacijo, radiodifuzijo in pošto, 2012, str. 13).

V Sloveniji se je proces liberalizacije začel po zgledu EU. Da je lahko prišlo do Zakona o telekomunikaciji je bilo potrebno izpeljati dve pomembni reorganizaciji, ki sta bili pogoj za liberalizacijo panoge in sicer:

- Oktobra 1993 se vzpostavi organ upravljanja. To pomeni, da od tedaj naprej vse upravne funkcije, ki jih je do tedaj izvajal PTT, sedaj izvaja država (Nacionalni program razvoja telekomunikacij, 2000, str. 11).
- Leta 1995 se formalno ločita pošta in telekomunikacijske dejavnosti. Iz PTT se ustanovita dve podjetji, eno je Pošta Slovenije d.o.o. s sedežem v Mariboru in Telekom Slovenije p.o. s sedežem v Ljubljani (Pošta Slovenije, 1995, str. 1).

Ko sta bila sprejeta oba pogoja je bil leta 1997 sprejet Zakon o telekomunikaciji, ki je odprl telekomunikacijski trg.

Do prve liberalizacije je prišlo na področju mobilne telefonije. Uporabniki so lahko konec leta 1998 prvič izbirali med dvema ponudnikoma mobilnih telekomunikacij, to je s pričetkom delovanja Debitela.

Za ostala področja je pomembno leto 2001, ko smo v Sloveniji sprejeli končni Zakon o telekomunikaciji, imenovan tudi ZTel-1, ki končuje reformo trga telekomunikacijskih storitev in postavlja pravni okvir za harmonizacijo področja z evropskim pravnim redom.

**Cilj** te zakonodaje je zagotoviti zanesljive telekomunikacijske storitve z usklajeno ponudbo in potrebami družbe, zagotoviti dostop do univerzalnih storitev po dostopni ceni, zaščititi interese porabnikov, vključno z zavarovanjem telekomunikacijske tajnosti in zasebnosti, omogočati in pospeševati učinkovitost in konkurenco med operaterji, zagotoviti učinkovito rabo radio frekvenčnega spektra ter telekomunikacijskega oštevilčenja.

Temeljna **vodila** za uresničevanje teh ciljev so popolna liberalizacija telekomunikacijskega trga, zagotovitev odprtosti omrežij, upoštevanje koristi uporabnikov, harmonizacija s pravnim redom Evropske unije, preglednost postopkov, zagotavljanje enakih možnosti za vse udeležence, spodbujanje novih ponudnikov pri vstopu na trg, preprečevanje izkoriščanja prevladujočega položaja na trgu in preprečevanje drugih zlorab na trgu ter nadzor in reguliranje konkurence (Zakon o telekomunikacijah (ZTel-1) (Ur. l. RS. Št. 30/2001).

V začetku leta 2001 je sledila še odprava monopola pri fiksni telefoniji, vendar kljub temu konkurenca na tem trgu še ni čisto zaživela (Krump & Bešter, 2004, str. 77). Storitve prenosa govora na fiksni lokaciji je vse do leta 2004 preko lastnega omrežja opravljalo le podjetje Telekom Slovenije d.d., ostali operaterji pa so zagotavljali te storitve na osnovi njihovih infrastruktur (Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, 2005, str.15).

V začetku smo imeli le fiksno telefonijo (pogovor med dvema sogovorcema) , ki je potekala po klasičnih omrežjih. Leta 2001 pa se je začel povečevati promet med podatkovnimi storitvami, saj se je klasična telefonija začela seliti na mobilna omrežja, medtem ko so fiksna omrežja postajala vedno bolj uporabna za dostop do podatkovnih storitev in dobivajo komponento širokopasovnosti (Kos & Bešter, 2002, str. 2-3).

Pomembna prelomnica v Sloveniji za uporabo interneta je bilo leto 2002, ko podjetje Telekom Slovenije uvede ADSL tehnologijo (Telekom Slovenije, 2012b, str. 1).

Na podlagi opravljene tržne analize so ugotovili, da ima družba Telekom Slovenije d.d. zelo pomembno tržno moč na področju fiksne javne telefonske storitve in na področju dostopa do fiksnega javnega telekomunikacijskega omrežja. Prav zaradi teh vzrokov so bile Telekomu Slovenije izdane določene obveznosti, ki so se nanašale na skupno rabo objektov, omogočanje odprtega dostopa do omrežij, nudenje vmesnikov in zakupljenih vodov, omogočanje fiksne javne telekomunikacijske storitve in zagotavljanje medmrežnega povezovanja (Agencija za pošto in elektronske komunikacije, 2012b, str. 29). Te obveznosti Telekomu Slovenije so konkurentom prinesle tudi možnost za povezovanje s Telekomom Slovenije in posledično tudi možnost, da konkurenti razširijo svojo ponudbo in storitve. Eden izmed glavnih konkurentov, ki je prvi uporabil te pravice in začel uporabljati omrežne elemente, kot tudi bakrene vode v lasti Telekomu Slovenije je AMIS, ki je s tem postal prva resna konkurenca Telekomu Slovenije. S tem je postal velik konkurent Telekomu Slovenije na področju hitrejšega prenašanja podatkov oziroma ADSL, nato pa še na področju fiksne telefonije. Prednost podjetja AMIS je v tem, da ta nudi enako storitev kot Telekom Slovenije vendar po nižji ceni (Telegraf, 2004, str. 1).

## **1.2 Analiza poslovanja podjetja po dejavnosti**

Pri analizi poslovanja podjetja po dejavnosti se bom osredotočil na fiksno telefonijo, mobilno telefonijo, internet in televizijo. Za vsako od teh dejavnosti bom od leta 2008 pa do leta 2015 primerjal tudi tržne deleže, da lahko ugotovim, ali Telekom Slovenije v primerjavi z ostalimi konkurenti pridobiva ali izgublja na tržnem deležu.

### **1.2.1 Fiksna telefonija**

Za začetek si oglejmo analizo poslovanja fiksne telefonije. Fiksna telefonija predstavlja pomemben del trga elektronskih komunikacij. Delež tradicionalne telefonije se vedno bolj zmanjšuje, saj je trg že zelo dobro razvit (Agencija za pošto in elektronske komunikacije,

Fiksna telefonija so storitve, ki omogočajo uporabnikom dostop do javnega telefonskega omrežja na fiksni lokaciji ali javno dostopnih telefonskih storitev na fiksni lokaciji. Vključuje tudi prenos govora preko internetnega protokola – IP.

Poznamo več načinov dostopa do fiksne telefonije in sicer:

- PSTN (angl. public switched telephone network) je klasična telefonija po bakrenih vodih preko analogne priključne točke na fiksni lokaciji preko javno dostopnega telefonskega omrežja.

- SDN (angl. Services Digital Network) je digitalno omrežje z integriranimi storitvami, ki omogoča hkraten prenos glasu, slike in podatkov do 128 Kb/s.
- VoIP (angl. Voice over Internet Protocol) je priključek, ki je zagotovljen preko širokopasovnega dostopa do interneta za zagotavljanje dostopa do javnega telefonskega omrežja in javno dostopnih telefonskih storitev na fiksni lokaciji, vključno s klici na številke v sili. Vsak priključek ima dodeljeno telefonsko številko in omogoča storitev upravljane IP-telefonije, s katero operater daje prednost govornim paketom IP in tako nadzira kakovost storitve. Med slednje se ne prištevajo neopravljene IP-govorne storitve, ki jih omogoča programska oprema, nameščena na računalniku, ali druga terminalska oprema, ki omogoča komunikacijo preko javnega internetnega omrežja brez nadzora nad kakovostjo storitve.

Kljub hitremu napredku interneta in mobilne telefonije fiksna telefonija še vedno predstavlja pomemben del elektronske komunikacije. Rast se je sedaj že upočasnila, vendar fiksno tehnologijo še vedno uvrščamo med pomembne tržne segmente, saj še vedno obstaja veliko število internih uporabnikov, ki še niso prešli na storitve, ki jih zahtevajo omrežja nove generacije (Agencija za pošto in elektronske komunikacije, 2012b, str. 20). Največji tržni delež na področju fiksne telefonije ima Telekom Slovenije in dosega kar 72 odstotkov, kar z drugimi besedami pomeni, da Telekom Slovenije s klasično in z VoIP telefonijo pokriva skoraj tri četrtine fiksnih telefonskih priključkov v Sloveniji (Telekom Slovenije, 2013, str. 1). Prednost fiksne telefonije je predvsem v enostavnosti, cenovni ugodnosti in zanesljivosti. V nadaljevanju bom predstavil tržne deleže v fiksni telefoniji.

#### 1.2.1.1 Tržni deleži fiksne telefonije

Največ uporabnikov fiksne telefonije ima podjetje Telekom Slovenije, saj je v tej panogi prisoten že od samega začetka. Sledijo mu podjetje Telemach, T-2 in Amis. V nadaljevanju bom v Tabeli 1 predstavil tržne deleže za vsakega od njih, od leta 2008 do leta 2015.

*Tabela 1: Primerjava tržnih deležev fiksne telefonije po tehnologiji VoIP med Telekomom Slovenije, Telemachom, T-2 in Amisom od leta 2008 do leta 2015 v %*

Leto	Telekom Slovenije	T2	Amis	Telemach
2008	46,4	29,7	6,4	10,8
2009	40,1	27,8	9,6	11
2010	42,7	18,6	9,3	20
2011	25,7	21,7	21,6	19,2
2012	25,1	21,2	19,9	20,9
2013	27,2	20,7	19,8	20,3

Se nadaljuje

*Tabela 1: Primerjava tržnih deležev fiksne telefonije po tehnologiji VoIP med Telekomom Slovenije, Telemachom, T-2 in Amisom od leta 2008 do leta 2015 v % (nadaljevanje)*

<b>Leto</b>	<b>Telekom Slovenije</b>	<b>T2</b>	<b>Amis</b>	<b>Telemach</b>
2014	27,8	21,9	19,0	21,9
2015	25,4	22,2	18,7	21,7

*Vir: Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrletje 2015, 2016a, str. 1; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrletje 2014, 2015b, str. 12; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrletje 2013, 2015a, str. 12; Agencija za pošto in elektronske komunikacije, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrletje 2012, 2015, str. 11; Agencija za pošto in elektronske komunikacije, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrletje 2011, 2013, str. 10; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrletje 2010, 2016č, str. 11; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrletje 2009, 2016b, str. 5; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrletje 2008, 2016c, str. 6.*

Primerjava tržnih deležev fiksne telefonije prikazuje, da ima največji tržni delež od leta 2008 pa do leta 2015 Telekom Slovenije. Izrazit upad tržnega deleža je opaziti od leta 2010 do 2011, ko se je tržni delež na področju fiksne telefonije zmanjšal za 17 odstotnih točk. Konkurentoma T-2 in Amisu se je tržni delež na področju fiksne telefonije od leta 2010 do leta 2011 povečal za 3,1 in 12,3 odstotne točke, medtem ko se je podjetju Telemach tržni delež zmanjšal za 0,8 odstotnih točk. Leta 2015 se je v primerjavi z letom 2008 Telekomu Slovenije tržni delež zmanjšal za 45,3 %. Manjši upad tržnega deleža opazimo pri podjetju T-2, in sicer za 25,3 %. Konkurentoma Amisu in Telemachu se je tržni delež povečal za 65,8 % in za 50,2 %.

## **1.2.2 Mobilna telefonija**

Mobilni telefoni so zaradi hitrega življenjskega tempa zelo pomembni, saj je komuniciranje enostavnejše in smo dosegljivi skoraj povsod, kar povečuje učinkovitost posameznika tako v poslovnem kot tudi v zasebnem življenju. Prav zato imajo uporabniki v večini primerov več kot en mobilni telefon (Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, 2015b, str. 17).

### **1.2.2.1 Tržni deleži mobilne telefonije**

Največ uporabnikov mobilne telefonije ima podjetje Telekom Slovenije z znamko Mobitel, sledi mu podjetje Simobil in T-2, medtem ko Telemach šele vstopa v panogo mobilne

telefonije. Za primerjavo je prikazano obdobje od 2008 do 2015. Njihovi tržni deleži so predstavljeni v Tabeli 2.

*Tabela 2: Primerjava tržnih deležev mobilne telefonije med Telekomom Slovenije, Simobilom, T-2, Telemachom in Tušmobilom od leta 2008 do leta 2015 v %*

<b>Leto</b>	<b>Telekom Slovenije</b>	<b>Simobil</b>	<b>T2</b>	<b>Telemach</b>	<b>Tušmobil</b>
2008	58,9	27,8	0,3	0	5,8
2009	56,3	28,1	0,8	0	8,1
2010	54,7	29,2	1,3	0	7,9
2011	51,8	29,5	1,7	0	10
2012	50,3	29,5	2,4	0,1	11,2
2013	49,2	29,7	2,5	0,2	11,9
2014	48,4	29,3	2,8	0,6	12,7
2015	46,3	30,1	3,3	0,7	13,4

*Vir: Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015, 2016a, str. 18; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2014, 2015b, str. 20; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2013, 2015a, str. 17; Agencija za pošto in elektronske komunikacije, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2012, 2015, str. 18; Agencija za pošto in elektronske komunikacije, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2011, 2013, str. 16; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2010, 2016č, str. 17; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2009, 2016b, str. 8; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2008, 2016c, str. 11.*

Primerjava tržnih deležev mobilne telefonije po letih nam prikazuje, da sta najmočnejša konkurenta po tržnih deležih Telekom Slovenije z Mobitelom in podjetje Simobil. Telekomu Slovenije se je tržni delež od leta 2008 do 2015 zmanjšal za 21,4 %, Simobilu pa se je tržni delež povečal za 7,6 %, vendar je v primerjavi s tržnim deležem Telekoma Slovenije še vedno nižji za 35 %. Preostalim trem konkurentom so se tržni deleži na področju mobilne telefonije od leta 2008 do leta 2015 povečali, vendar v letu 2015 ostajajo nizki, saj znaša tržni delež podjetja Telemach 0,7 %, sledi T-2 z 3,3 % in Tušmobil s 13,4 %.

### **1.2.3 Internet**

Uporaba interneta vedno bolj pridobiva na pomenu. Digitalna agenda evropske komisije predvideva sedem ciljev za doseganje ustrezne razvitosti informacijske družbe, med katerimi sta tudi dostop do hitrega in ultra hitrega interneta. Vse večji pomen se pripisuje digitalni pismenosti in dostopnosti do spletnih storitev za vse državljane. Iskanje možnosti za

investiranje v omrežja novih generacij se kaže tudi v rasti števila priključkov širokopasovnega dostopa, ki omogoča storitve dostopa do interneta, IP telefonije, IP televizije in multimedijskih storitev, ki postajajo vedno pomembnejše vsebine, do katerih dostopajo končni uporabniki. Vedno več je tistih kupcev, ki želijo dvigniti hitrost širokopasovnega dostopa do interneta, saj večja hitrost omogoča boljšo uporabo novejših storitev (Agencija za pošto in elektronske komunikacije, 2012b, str. 25-28).

### 1.2.3.1 Tržni deleži internetne dejavnosti po številu priključkov fiksne širokopasovne dejavnosti

Tudi v tej panogi ima največji tržni delež podjetje Telekom Slovenije, sledijo mu T-2, Amis in Telemach. V tabeli 3 sem prikazal primerjavo tržnih deležev operaterjev fiksne širokopasovne dostopnosti do interneta po številu priključkov.

*Tabela 3: Tržni deleži operaterjev fiksne širokopasovnega dostopa do interneta po številu priključkov od leta 2008 do leta 2015 v %*

Leto	Telekom Slovenije	T-2	Amis	Telemach
2008	49,1	18,2	8,7	7,5
2009	46,1	19,6	95,0	7,7
2010	43,1	19,0	11,2	10,1
2011	41,8	16,9	13,0	11,1
2012	38,5	17,4	13,8	11,7
2013	37,1	17,9	16,0	12,2
2014	35,1	19,7	18,4	11,5
2015	34,5	20,2	18,7	11,3

*Vir: Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015, 2016a, str. 30; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2014, 2015b, str. 30; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2013, 2015a, str. 28; Agencija za pošto in elektronske komunikacije, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2012, 2015a, str. 29; Agencija za pošto in elektronske komunikacije, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2011, 2013, str. 25; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2010, 2016č, str. 26; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2009, 2016b, str. 22; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2008, 2016c, str. 21.*

Kot lahko vidimo iz Tabele 3, je imel največji tržni delež na področju fiksne širokopasovnega dostopa do interneta v letu 2015 Telekom Slovenije z družbo SIOL. Vendar



lahko v preučevanem obdobju opazimo padec njihovega tržnega deleža za 14,6 odstotnih točk. Pri T-2 se je tržni delež na začetku preučevanega obdobja povečal, nato padal in se zopet povečal. Tako Amis kot Telemach od leta 2008 do leta 2015 beležita rast tržnega deleža. Amisu se je tržni delež povečal za 10 odstotnih točk, Telemachu pa se je tržni delež povečal za 3,8 odstotne točke.

## 1.2.4 Televizija

Televizija danes, tako kot tudi v preteklosti ostaja eden izmed najvplivnejših ter najbolj razširjenih in uporabljenih medijev. Danes težko najdemo gospodinjstvo, ki je brez televizijskega sprejemnika. Med uporabniki je televizija zelo priljubljena, saj prinaša velike količine informacij zelo široki množici po celem svetu. Končni uporabniki pa danes niso zadovoljni samo z osnovnimi programi, temveč želijo bolj razgibane programske sheme, kakovostno in zanesljivo storitev ter napredne dodatne storitve. Največ uporabnikov ima kabelska televizija, vendar se delež uporabnikov digitalne in IP televizije povečuje. Ti dve tehnologiji omogočata prenos programov s HD (angl. High-definition) signalom. To pomeni, da imajo ti sprejemniki višjo ločljivost od standardne in omogočajo kakovostnejši prikaz video signala, oziroma sprejem programov v visoki ločljivosti. Razvoj televizije se nadaljuje, kar dokazujejo tudi vedno novejša inovacije in tehnološke izboljšave na tem področju (Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, 2015b, str. 9).

### 1.2.4.1 Tržni deleži televizije po IP priključkih

Največ uporabnikov ima podjetje Telekom Slovenije s televizijo in deluje preko Siol TV. Drugi po vrsti je podjetje T-2, ki deluje preko T-2 televizija. In nazadnje še Amis, ki deluje preko Amis televizije. Sedaj si pogledajmo še tržne deleže televizije po IP priključkih med ostalimi konkurenti v isti panogi. Rezultati so vidni v spodnji tabeli.

*Tabela 4: Tržni deleži televizije po IP priključkih med Telekomom Slovenije, T-2 in Amisom od leta 2008 do leta 2015 v %*

Leto	Telekom Slovenije	T2	Amis
2008	62,0	33,6	2,9
2009	61,1	32,4	5,7
2010	60,2	31,6	7,4
2011	58,4	31	9,9
2012	56,5	32,5	11
2013	54,4	33,1	12,5

Se nadaljuje

*Tabela 4: Tržni deleži televizije po IP priključkih med Telekomom Slovenije, T-2 in Amisom od leta 2008 do leta 2015 v % (nadaljevanje)*

<b>Leto</b>	<b>Telekom Slovenije</b>	<b>T2</b>	<b>Amis</b>
2014	52,9	33,9	13,1
2015	52,2	33,7	13,7

*Vir: Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015, 2016a, str. 47; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2014, 2015b, str. 45; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2013, 2015a, str. 40; Agencija za pošto in elektronske komunikacije, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2012, 2015, str. 41; Agencija za pošto in elektronske komunikacije, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2011, 2013, str. 33; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2010, 2016č, str. 34; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2009, 2016b, str. 17; Agencija za komunikacijska omrežja in storitve, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2008, 2016c, str. 17.*

Iz Tabele 4 je razvidno, da ima največji tržni delež med IP priključki Telekom Slovenije, vendar mu delež iz leta v leto upada. Od leta 2008 do 2015 se je tržni delež podjetja zmanjšal za 9,8 odstotnih točk. Konkurentu T-2 se tržni delež v preučevanem obdobju giblje med 31,0 % in 33,7 %, v primerjavi z letom 2008 se mu je tržni delež povečal za 0,1 odstotno točko, v primerjavi s Telekomom Slovenije pa je v letu 2015 nižji za 35,44 %. Podjetju Amis tržni delež v preučevanem obdobju raste, v primerjavi z letom 2008 se je povečal za 10,8 odstotnih točk, v primerjavi s Telekomom Slovenije je nižji za 73,8 %.

## **2 CELOVITA OCENA PODJETJA**

### **2.1 Portfeljska analiza**

Portfeljska analiza je po svoji naravi dosti ožja od celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti podjetja ter njegovimi poslovnimi možnostmi in nevarnostmi, kar poznamo pod imenom SWOT analiza. Prednost portfeljske analize je, da usmerja našo pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne strategije podjetja, ne pa posameznega poslovnega področja (Pučko, 2003, str. 62).

Podjetja so pogosto sestavljena iz različnih enot poslovanja, ki imajo svoje značilno okolje in uspešnost. Podjetje ne more razvijati vseh področij enakomerno. Za vsako izmed posameznih področij v podjetju je potrebno ugotavljanje njegovih prednosti in slabosti ter

njegovih priložnosti in nevarnosti, nato pa vse to primerjati med seboj. Vse to nam omogoča portfeljska analiza, saj je to analiza sestav (portfelja) poslovnih področij, ki nam v obliki matrike omogoča primerjanje uspešnosti posameznih poslovnih področij v podjetju (Pučko, 2003, str. 62).

Portfeljska analiza je analiza uravnoteženosti strateških poslovnih enot znotraj podjetja z vidika njihovega sedanjega tržnega položaja in prihodnje tržne privlačnosti, to je sedanjih in prihodnjih denarnih tokov. Uporablja se za diverzificirana podjetja z več kot eno strateško poslovno enoto. Pri analizi pa si zastavimo tudi dve vprašanji, ki sta:

- Koliko časa in denarja naj posvetimo našim najboljšim proizvodom, da bodo v prihodnje uspešna?
- Koliko časa in denarja naj posvetimo razvijanju novih (dragih) proizvodov, med katerimi jih večina ne bo uspešnih?

Portfeljska analiza je orodje, ki zagotavlja podlago za odločanje. To orodje zahteva, da opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj dejavnosti celotne gospodarske organizacije in da na tej osnovi ocenjujemo celovito izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski (ne)uspešnosti (Pučko, 2003, str. 63).

Prednosti portfeljske analize so naslednje:

- uporabna v velikih diverzificiranih firmah,
- najvišji management ocenjuje pri analizi vsako SPE podjetje posebej,
- izpostavlja vprašanje razpoložljivosti denarnih tokov,
- vključuje uporabo informacij iz okolja, kar pripomore k boljšemu odločanju managementa podjetja ter vzpodbuja komunikacijo.

Poleg vseh prednosti pa ima portfeljska analiza tudi določene slabosti, ki se kažejo predvsem v tem, da:

- analiza temelji na predpostavkah, ki niso vedno realne,
- jo je težko povezati in združiti z raziskovalno-razvojnimi projekti,
- je uporabna le v diverzificiranih podjetjih, saj v nediverzificiranih podjetjih ni mogoče opredeliti SPE-jev,
- je težko opredeliti skupine proizvodov in trge za izdelavo matrike,
- osredotočenje na standardne strategije lahko pomeni zamujanje priložnosti za podjetje,
- je analiza zelo subjektivna (iluzija znanstvene strogosti).

### **2.1.1 BCG (Boston Consulting Group) matrika**

Za izvedbo portfeljske analize bom uporabil BCG matriko. Za potrebe analize in lažje interpretacije strateških priporočil lahko matriko razdelimo na štiri kvadrante, ki jih

opredeljujeta bodisi nizek bodisi visok relativni tržni delež in rast trga. Ti kvadranti so dobili imena, ki omogočajo enostavnejše komuniciranje o portfeljski analizi.

Kot lahko vidimo tudi iz Slike 1, se ti kvadranti imenujejo psi, vprašaji, zvezde in krave. V nadaljevanju bom vsakega od njih tudi opisal.

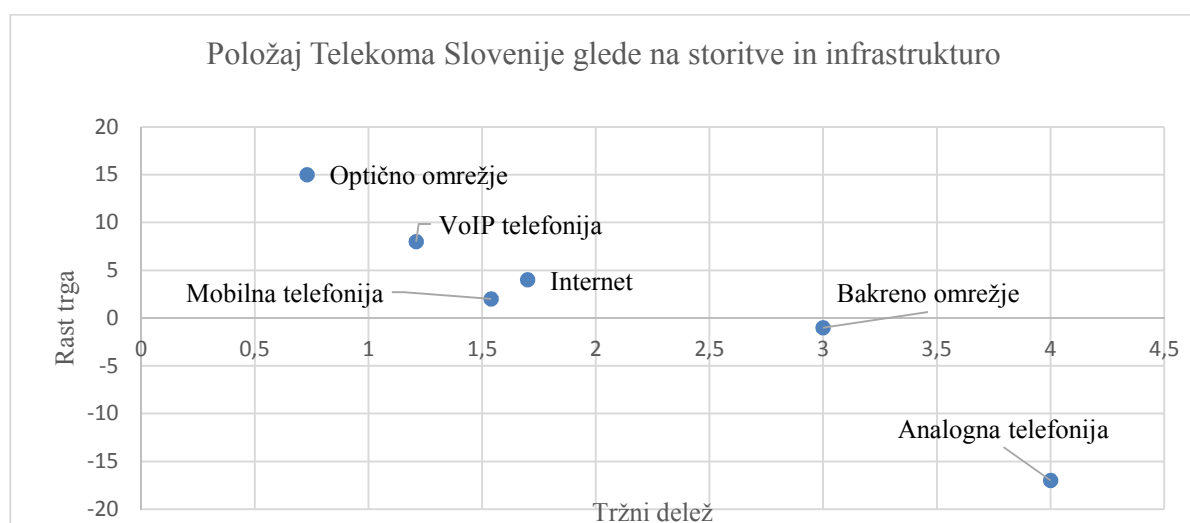
Za **pse** je značilno, da imajo nizke tržne deleže in delujejo v stagnirajočih oziroma počasi rastočih panogah. Za njih je značilno tudi, da jih je potrebno čim prej ukiniti oziroma iz njih še prej izžeti, kar je še mogoče (Pučko, 1996, str. 151).

Za **vprašaje** je značilno, da imajo nizek tržni delež in se nahajajo v hitro rastočih panogah. Prav zaradi visokih stopenj rasti imajo velik potencial, vendar pa njihov nizek tržni delež podjetju ne omogoča realizirati večjih donosov. Podjetje ima v primeru vprašajev dve možnosti. Prva možnost je, da se poveča tržni delež, tako da se bo možno samo financirati in rasti ter se kmalu spremeniti v zvezdo. Če je možno in finančno smiselno naj podjetje poveča svoje investicije. Druga možnost je, da se s trga preprosto umakne. Tak pristop imenujemo podvoji ali opusti (Pučko, 1996, str. 151).

**Zvezde** imajo visok tržni delež in se nahajajo v hitro rastočih panogah. Sicer dosegajo tudi visoke donose zaradi svojega ugodnega položaja na krivulji izkušenj, vendar pa potrebujejo tudi veliko investicij, da obdržijo svoj tržni delež v visoko konkurenčnem in hitro rastočem trgu. Sčasoma, ko se bo rast trga umirila, se bo prelevila v kravo (Pučko, 1996, str. 151).

Za **krave** je značilno, da imajo visok relativen tržni delež na zrelih trgih, ki beležijo nižje stopnje rasti. Za ohranjanje tržnega deleža investicije niso več potrebne, ker je trg že konsolidiran. Uporablja se predvsem takrat, ko je potencial visok, vendar pa samo podjetje še ni povsem sposobno generirati zadostnih sredstev za lasten razvoj (Pučko, 1996, str. 151).

Slika 1: BCG matrika Telekoma Slovenije



Podjetje Telekom Slovenije ima zelo velik tržni delež, saj spada med vodilna podjetja na vseh področjih telekomunikacije. Ker pa je podjetje sestavljeno iz več področij bom vsako od teh na kratko opisal.

- Analogni telefonija

Pri analogni telefoniji ima Telekom Slovenije prevladujoč tržni položaj, saj so skoraj vsi naročniki te storitve njihovi. Visok tržni delež ima po zaslugi lastnega omrežja in starih naročnikov, ki ne želijo dodatnih storitev. Pri tej storitvi ima podjetje zagotovljene prihodke, ki pokrivajo amortizacijo, poleg tega pa ustvarja tudi višek sredstev. Ta sredstva pa lahko uporabi za razvoj drugih dejavnosti, saj naložbe v infrastrukturo niso več potrebne. Analogna telefonija je v stagnaciji in vse več uporabnikov je že zamenjalo storitev za sodobnejše oblike. V zadnjih 3 letih se je rast trga zmanjševala za 17 % v povprečju na leto. Trendi na trgu kažejo, da se bo število uporabnikov vseskozi zmanjševalo. Menim, da ta storitev spada med krave in bi moral Telekom izkoristiti prevladujoč položaj in iztisniti čim več prihodkov. Stagnacija se dogaja zaradi prehoda na novo tehnologijo VoIP.

- VoIP telefonija

VoIP telefonija dosega rast trga, ki se nadaljuje. Povprečna rast števila uporabnikov v zadnjih 3. letih je bila 8 % letno. Telekom ima prevladujoč tržni delež, ki dosega 21 % nad drugim Telemachom. Tržni delež se mu zmanjšuje na račun konkurence. Konkurenca lahko uporablja njegovo infrastrukturo in ji ni potrebno graditi lastnega omrežja. Število uporabnikov se povečuje zaradi povezanih storitev, ki jih ponuja. To dejavnost uvrščam med zvezde, saj je rast trga konstantna, tržni delež pa visok. Telekom naj ponudi take pakete naročniških storitev, ki mu omogočajo izkoristiti položaj na trgu in ohraniti razvoj v tem segmentu.

- Mobilna telefonija

Pri mobilni telefoniji Telekom ohranja visok tržni delež, in je za 54 % večji od svojega konkurenta Simobila, zaradi ohranjanja razvoja novih tehnologij. Visok tržni delež ohranja zaradi visoke pokritosti s signalom, ki dosega 97 % prebivalstva s tehnologijo LTE/4G. Rast trga je nizka in je bila v zadnjih 3. letih v povprečju 2 % letno. Pri mobilni telefoniji ni pomembna samo kvalitetna ponudba govornih storitev, vendar tudi podatek, da uporabniki vedno več uporabljajo mobilni internet in ostale aplikacije. To dejavnost bi uvrstil med krave. Menim, da mora podjetje vseeno ohraniti investicije v nove tehnologije, ki bodo ohranjale visoko konkurenčnost storitev. S tem bo ohranilo obstoječe naročnike in povečalo tržni delež ter omogočilo visoke prihodke za naprej.

- Internet

Stopnja rasti uporabnikov interneta se še povečuje. V zadnjih 3. letih je bila stopnja rasti 4 % letno. Tržni delež pa je večji za 70 % pred drugim konkurentom Telemachom. Pri ponujanju internetnih storitev ima podjetje največ naročnikov prek ADSL tehnologije. Pri tej vrsti dostopa do interneta je opazen padec naročnikov pri vseh operaterjih, vendar pa tržni delež podjetja ostaja visok. Ta segment uvrščam med krave, saj razvoj tehnologije ni več potreben, podjetje namreč večji del prihodkov ustvari prek te tehnologije. Pri dostopu prek optičnih vlaken se število uporabnikov povečuje in ima trend rasti. Podjetje je v tem segmentu storitve na drugem mestu po številu uporabnikov in dosega 73 % prvega na trgu T2. Ta segment storitev uvrščam med zvezde, saj potrebujejo veliko vlaganja za povečanje tržnega deleža. Menim, da bi morali več pozornosti nameniti prehodu na nove tehnologije, ki omogočajo večjo zadovoljstvo uporabnikov in konkurenčnost.

- Bakreno omrežje

Telekom je edino podjetje, ki ima zgrajeno lastno omrežje. Trg je že dokončno razvit in inovacij na tem področju ni več. Bakreno omrežje ima omejeno hitrost prenosa podatkov. Uporabniki potrebujejo vedno večjo hitrost prenosa podatkov, ki ga ta tehnologija ne omogoča. Bakreno omrežje uvrščam med pse. Menim, da bo bakreno omrežje počasi zamenjano z optičnim omrežjem.

- Optično omrežje

Podjetje je na trgu pozicionirano kot drugo podjetje po številu optičnih priključkov in dosega 73 % prvega na trgu. Prvo na trgu je podjetje T2, ki je v preteklosti veliko investiralo v izgradnjo tega omrežja. Rast uporabnikov je bila v zadnjih 3. letih v povprečju 15 % letno. V preteklosti je prihajalo v urbanih okoljih do podvajanja napeljanih omrežij različnih podjetij, na bolj odmaknjenih območjih, ki imajo razpršene odjemalce, pa se omrežja ni gradilo zaradi stroškovne učinkovitosti. Podjetje je sedaj začelo graditi omrežja na tako imenovanih belih lisah, katere investicije delno financira Evropski sklad za regionalni razvoj. S tem, ko gradijo omrežje na območjih, ki še nima teh povezav, bodo lažje prišli do novih naročnikov in povečali tržni delež. Optično omrežje uvrščam med zvezde. Trend kaže, da bi morali še bolj intenzivno graditi to omrežje, saj je veliko bolj učinkovito kot bakreno.

- Povzetek BCG matrike

Podjetje ima po BCG matriki dve kravi, ki prinašata prihodke. To sta mobilna in analogna telefonija. Podjetje naj iz teh dveh področij usmeri prihodke v zvezde, saj vlaganje v ti dve dejavnosti ni več potrebno. Zvezdi v podjetju sta optično omrežje in VoIP telefonija. Podjetje

naj čim več sredstev usmeri v ti dve dejavnosti, ki imata visoko rast uporabnikov. Z vlaganjem v te dejavnosti pa podjetje lahko računa na povečanje tržnega deleža in prihodkov.

## 2.2 SWOT analiza

SWOT analiza je ena izmed najpogostejših in najbolj uporabljenih analiz. V slovenski terminologiji jo imenujemo tudi PSPN matrika. Pri tej analizi vzamemo pod drobnogled štiri aspekte, in sicer prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, kam točno usmeriti poslovanje, katere programe opustiti ali pa jim nameniti več pozornosti (Kos, 2010, str. 1).

Pri SWOT analizi je najprej potrebno razmejiti prednosti in slabosti, nato pa še priložnosti in nevarnosti. Prvi dve se nanašata na notranje dejavnike, medtem, ko se drugi dve nanašata na zunanje dejavnike. Glavna razlika med njima je v tem, da imamo pri notranjih dejavnikih vpliv na njih, da se prilagodimo, razvijamo ali drugače vplivamo, saj se nahajamo na območju lastnega vpliva. Medtem ko na zunanje dejavnike nimamo vpliva, lahko se jim samo prilagodimo (Kos, 2010, str. 1). Slika 2 prikazuje analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v podjetju Telekom Slovenije.

*Slika 2: Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v podjetju Telekom Slovenije*

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blagovna znamka</li> <li>• Največji in ponekod edini ponudnik storitev</li> <li>• Zanesljivost delovanja omrežja in naprav</li> <li>• Sinergija storitev Telekoma Slovenije in hčerinskih podjetij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predstavljanje kot monopolist</li> <li>• Državna last</li> </ul>
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posodobljena infrastruktura</li> <li>• Plačljive internetne storitve</li> <li>• Dostopnost kjerkoli in kadarkoli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Močna konkurenca</li> <li>• Regulatorna</li> <li>• Obveza dajanja optičnih priključkov v zakup</li> </ul>

V nadaljevanju bom bolj podrobno opisal prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v podjetju Telekom Slovenije.

- Prednosti

Prednosti se predvsem nanašajo na notranje dejavnike, ki pozitivno vplivajo na doseganje določenega cilja. Prednosti se nanašajo na tisti del poslovanja, v katerem je podjetje močno,

s katerim največ zasluži in v katerem je boljše od konkurentov. To za podjetje predstavlja pomembno strateško prednost. Zelo pomembno je, da v prednosti podjetja še naprej vlagamo, jih razvijamo in skrbimo, da le-te ostanejo dolgoročno naše prednosti (Kos, 2010, str. 1).

Če se osredotočim na Telekom Slovenije, lahko vidim, da je ena izmed prednosti prav blagovna znamka. Na začetku je bil Telekom Slovenije monopolist na trgu, sedaj pa temu ni več tako. Kljub temu, da danes kupci lahko izbirajo med različnimi ponudniki telekomunikacij, večina še vedno ostaja zvesta tej blagovni znamki, saj ji zaupajo in so je vajeni. Prav tako jih zaradi dolge prisotnosti na trgu kupci dojemajo kot zanesljive glede delovanja omrežja in naprav. Telekom Slovenije je največji ponudnik svojih storitev po vsej Sloveniji in ponekod celo edini. Podjetje se vedno bolj razvija in ponuja vedno več storitev, kar mu omogočajo sinergije med Telekomom Slovenije in hčerinskimi podjetji.

- Slabosti

Vsako podjetje ima tudi svoje slabosti. Slabosti predstavljajo šibka področja, kjer bi se podjetje moralo izboljšati, oziroma so to področja, kjer je podjetje resnično ranljivo (Kos, 2010, str. 2).

Slabost Telekoma Slovenije je, da ima še vedno veliko podobo monopolista, kar širša javnost lahko dojema kot negativno. Prav tako je slabost tudi, da je Telekom Slovenije v državni lasti, kar lahko pomeni menjavo vodstva hkrati z menjavo vlade.

- Priložnosti

Priložnosti so tisti del analize, ki se nanašajo na elemente izven našega vpliva, vendar ti elementi pozitivno vplivajo na naše delovanje. Ti elementi lahko nastopijo tudi v zunanjem okolju v bližnji prihodnosti. Priložnosti so za podjetje lahko tudi nevarnost in zato mora biti podjetje zelo previdno. Priložnosti omogočajo, da še hitreje izkoristimo svoje prednosti, ki lahko delujejo kot vzvod. Če podjetje izkoristi prave priložnosti lahko naredi bistveno več kot konkurenti, in to v krajšem času (Kos, 2010, str. 2).

Ena izmed priložnosti Telekoma Slovenije, ki jo že počasi realizira, je prenovljena infrastruktura. To uresničuje tako, da že zamenjuje bakrena omrežja z optičnimi omrežji. To zaenkrat poteka samo v večjih mestih. Menim, da bi morali optična omrežja graditi prav v bolj oddaljenih vaseh, saj bi s tem uporabnike pritegnili k uporabi optike. Nova tehnologija zagotavlja hitrejši internet in boljšo televizijsko sliko. V večjih mestih je večja konkurenčnost med podjetji in trg je bolj zasičen s ponudniki optičnih omrežij. Če bi podjetje usmerilo svojo ponudbo na ruralna območja, bi lahko delno pokrili stroške zamenjave omrežja na sodobno tehnologijo.

- Nevarnosti



Nevarnosti predstavljajo potencialni negativni vpliv na podjetje. Podjetje se mora nevarnostim enostavno prilagoditi. Izjemno pomembno je, da identificiramo vse te nevarnosti in izdelamo strategijo, kako se bomo odzvali na to, če se določena nevarnost uresniči (Kos, 2010, str. 3).

Nevarnosti za Telekom Slovenije sta predvsem dve. Prva je močna konkurenca, druga pa regulativa. Konkurenca v tej panogi je zelo velika, zato morajo biti podjetja previdna, da spremljajo ostale konkurente. Telekom ima edini obvezo, da mora svoje optične priključke dati na razpolago svojim konkurentom. To pomeni, da se lahko konkurenti za relativno malo denarja poslužujejo njihovega omrežja in brez naporov pridobijo naročnike. T2 kot podjetje z največ zgrajenimi optičnimi priključki pa te obveze nima.

### **3 PRIMERJAVA USPEŠNOSTI TELEKOMA SLOVENIJE Z EVROPSKIM KONKURENTOM**

Do sedaj sem se osredotočal na analizo Telekoma Slovenije, v nadaljevanju pa ga bom primerjal s Telekom Austria group. Podjetje sem izbral zato, ker prav tako deluje na dokaj majhnem trgu ter zaradi poznih začetkov liberalizacije trga. Primerjal ju bom po uspešnosti in sicer po kazalniku dobičkonosnosti in kazalniku strukture financiranja v obdobju od 2008 do 2015.

#### **3.1 Kazalniki uspešnosti**

Kazalnik uspešnosti bom predstavil s pomočjo kazalnika dobičkonosnosti.

- Kazalnik dobičkonosnosti

Cilj vsakega podjetja je, da ima čim večji dobiček. V kazalniku dobičkonosnosti se odraža delovanje sposobnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja.

Dobiček podjetja je tisti kazalec, ki se največkrat izpostavlja, saj je končni rezultat uspeha podjetja in kot takšen predstavlja merilo uspešnosti poslovanja podjetja, to pomeni, da če podjetje ne ustvarja zadovoljivega dobička ali ima celo izgubo, obstaja velika verjetnost, da bo prej ali slej prenehalo delovati (Barker, 1999, str. 53).

Dobičkonosnost nam z drugimi besedami pove tudi, kako je bilo podjetje uspešno pri sprejemanju poslovnih odločitev v povezavi z zasledovanjem politike podjetja. Hkrati nam dobičkonosnost prikazuje tudi medsebojno učinkovanje plačilne sposobnosti in gospodarjenje z aktivo in pasivo, kar vpliva tudi na poslovni izid podjetja.

Stopnjo dobičkonosnosti prihodkov sem izračunal tako, da sem dobiček pred obdavčitvijo delil s prihodki. Nato sem rezultat pomnožil s 100, da sem dobil odstotke. Indekse stopnje dobičkonosnosti prihodkov sem izračunal tako, da sem proučevano leto delil s preteklim letom. Kazalnik dobičkonosnosti odraža kolikšen delež dobička v celotnih prihodkih je imelo podjetje v obračunskem obdobju.

## TELEKOM SLOVENIJE

Za začetek si oglejmo stopnjo dobičkonosnosti za Telekom Slovenije.

*Tabela 5: Stopnja dobičkonosnosti prihodkov v Telekomu Slovenije za obdobje 2008-2015 v 1000 EUR*

<b>Leto</b>	<b>Prihodki</b>	<b>Dobiček pred davki</b>	<b>Stopnja dobičkonosnosti prihodkov v %</b>
2008	851.735,00 €	128.496,00 €	15,09%
2009	847.507,00 €	64.100,00 €	7,56%
2010	843.000,00 €	-178.500,00 €	-21,17%
2011	824.507,00 €	63.250,00 €	7,67%
2012	793.057,00 €	62.531,00 €	7,88%
2013	799.179,00 €	71.733,00 €	8,98%
2014	756.454,00 €	11.412,00 €	1,51%
2015	729.543,00 €	49.265,00 €	6,75%

*Vir: Telekom Slovenije, Letno poročilo 2008 Telekoma Slovenije, 2016a, str. 129; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2009 Telekoma Slovenije, 2016b, str. 113, 114; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2010 Telekoma Slovenije, 2016c, str. 102, 103; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2011 Telekoma Slovenije, 2016d, str. 110, 111; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2012 Telekoma Slovenije, 2016e, str. 119, 120; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2013 Telekoma Slovenije, 2016f, str. 116; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2014 Telekoma Slovenije, 2016g, str. 144; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2015 Telekoma Slovenije, 2016h, str. 168.*

Iz Tabele 5 je vidno, da je stopnja dobičkonosnosti skozi celotno obdobje nihala. Na prihodkovni strani vidimo, da so se prihodki od leta 2008 do 2012 znižali, v letu 2013 so se povečali, in do leta 2015 zopet padali. Dobiček pred obdavčitvijo je v preučevanem obdobju zelo nihal, v letu 2010 je bil celo negativen. Precejšnje znižanje opazimo tudi v letu 2014, ko se je v primerjavi s prejšnjim letom znižal za 84,1 %. To znižanje je vplivalo tudi na stopnjo dobičkonosnosti, ki je v letu 2014 znašala le 1,5 %. Iz Tabele 5 je vidna najvišja stopnja dobičkonosnosti prihodkov, katero je podjetje doseglo v letu 2008 in je znašala 15,1 %. Najnižja stopnja dobičkonosnosti prihodkov se pojavi v letu 2010, ko je njegova negativna vrednost znašala 21,2 %. V letu 2015 se je stopnja dobičkonosnosti v primerjavi s prejšnjim letom povečala za 5,2 odstotni točki in znaša 6,8 %.

## TELEKOM AUSTRIA GROUP

V nadaljevanju bom predstavil izračune za stopnjo dobičkonosnosti prihodkov za Telekom Austria group, kar prikazuje Tabela 6.

*Tabela 6: Stopnja dobičkonosnosti prihodkov v Telekom Austria group za obdobje 2008-2015 v 1000 EUR*

<b>Leto</b>	<b>Prihodki</b>	<b>Dobiček pred davki</b>	<b>Stopnja dobičkonosnosti prihodkov v %</b>
2008	5.170.300	-76.382	-1,48%
2009	4.802.000	106.311	2,21%
2010	4.650.843	241.638	5,20%
2011	4.454.626	-254.460	-5,71%
2012	4.329.703	244.095	5,64%
2013	4.183.949	190.121	4,54%
2014	4.017.964	-184.117	-4,58%
2015	4.026.582	416.602	10,35%

Vir: Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2008 Telekom Austria group, 2016a, str.15; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2009 Telekom Austria group, 2016b, str. 16; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2010 Telekom Austria group, 2016c, str. 23; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2011 Telekom Austria group, 2016d, str. 26; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2012 Telekom Austria group, 2016e, str. 28; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2013 Telekom Austria group, 2016f, str. 32; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2014 Telekom Austria group, 2016g, str. 34; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2015 Telekom Austria group, 2016h, str. 29.

Kot lahko vidimo iz Tabele 6 je stopnja dobičkonosnosti v Telekom Austria group prav tako kot tudi v Telekomu Slovenije nihala. Nadalje, če pogledamo prihodke, ugotovimo, da so le ti padali do leta 2014, nato so se povečali. Tudi dobiček pred obdavčitvijo se je iz leta v leto spreminjal, v letih 2008, 2011 in 2014 je bil celo negativen. To se odraža tudi v stopnji dobičkonosnosti prihodkov. Podjetje je imelo najvišjo stopnjo dobičkonosnosti v letu 2015, ko je le ta znašala 10,35 %. Največjo negativno stopnjo dobičkonosnosti je imelo podjetje v letu 2011, ko je znašala 5,71 %. Iz rezultatov je razvidno, da je bil Telekom Austria group manj uspešen pri sprejemanju odločitev v povezavi z zasledovanjem politike podjetja.

### **3.2 Kazalniki dobičkonosnosti**

Za prikaz kazalnikov dobičkonosnosti sem se odločil za uporabo DuPontove analize. V veliko primerih kratkoročni finančni kazalniki v sodobnem poslovnem okolju ne zadoščajo za kakovostno presojanje uspešnosti posameznih podjetij, vendar pa se razvijajo novi modeli za presojanje uspešnosti poslovanja, ki tradicionalne kratkoročne finančne kazalnike dopolnjujejo z različnimi nefinančnimi informacijami in na njih temelječimi kazalniki. Na tem mestu želim prikazati, kako s pomočjo sistema medsebojno povezanih kazalnikov analiziramo dejavnike, ki vplivajo na velikost dobičkonosnosti kapitala kot enega temeljnih kratkoročnih finančnih kazalnikov presojanja uspešnosti poslovanja.

Z analizo kazalcev na osnovi računovodskih kazalcev sicer dobimo vpogled v stanje posameznega kazalca, ne dobimo pa hitrega vpogleda v povezanost med posameznimi kazalci. To slabost odpravlja DuPontova analiza, ki omogoča izračun dobičkonosnosti kapitala (ROE) preko donosnosti sredstev (ROA) in razmerja med sredstvi in kapitalom.

ROE sem izračunal tako, da sem med sabo pomnožil:

- dobičkonosnost prihodkov (čist dobiček/prihodki),
- obračanje sredstev (prihodki/celotna sredstva) in
- celotna sredstva/povprečni kapital (Brigham & Daves, 2014, str. 275)

## TELEKOM SLOVENIJE

Tabela 7 prikazuje kazalnike dobičkonosnosti Telekoma Slovenije.

ROE v odstotkih nam pove koliko enot dobička ustvari 100 enot vloženega kapitala. Višji kot je ta odstotek, boljše je.

*Tabela 7: Dobičkonosnost prihodkov in obračanje sredstev ter izračun sredstva/kapital ROE in indeksov ROE v obdobju 2008-2015 za Telekom Slovenije*

Leto	Dobičkonosnost prihodkov	Obračanje sredstev	Sredstva/kapital	ROE v %
2008	0,10	0,48	1,68	8,07
2009	0,03	0,44	1,88	2,35
2010	-0,25	0,51	2,05	-26,04
2011	0,04	0,52	1,93	4,17
2012	0,06	0,51	1,91	5,36
2013	0,07	0,57	1,83	6,91
2014	0,00	0,56	1,94	0,23
2015	0,09	0,55	1,88	9,75

*Vir: Telekom Slovenije, Letno poročilo 2008 Telekoma Slovenije, 2016a, str.129, 130, 131; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2009 Telekoma Slovenije,2016b, str. 113, 114, 115, 116; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2010 Telekoma Slovenije, 2016c, str. 102, 103, 104, 105; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2011 Telekoma Slovenije,2016d, str. 110, 111, 112, 113; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2012 Telekoma Slovenije,2016e, str. 119, 120, 121, 122; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2013 Telekoma Slovenije,2016f, str. 116, 118; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2014 Telekoma Slovenije, 2016g, str. 144, 145; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2015 Telekoma Slovenije,2016h, str. 168.*

Dobičkonosnost prihodkov je bila najvišja leta 2008, najnižja je bila v letu 2010, ko je bila celo negativna. To vpliva tudi na negativno ROE v tem letu. Dobičkonosnost prihodkov se je od leta 2011 povečevala potem se je znižala na 0 do leta 2014, nato se je zopet povečala. Podjetje je bilo najbolj neuspešno leta 2010 z negativno stopnjo ROE. Najbolj uspešno je

bilo v letu 2015, ko je ROE znašala 9,8 % in se je v primerjavi z letom 2008 povečala za 1,7 odstotne točke.

## TELEKOM AUSTRIA GROUP

Tabela 8 prikazuje različne kazalnike dobičkonosnosti za Telekom Austria group.

*Tabela 8: Dobičkonosnost prihodkov in obračanje sredstev ter izračun sredstva/kapital, ROE in indeksov ROE v obdobju 2008-2015 za Telekom Austria group*

Leto	Dobičkonosnost prihodkov	Obračanje sredstev	Sredstva / kapital	ROE v %
2008	-0,01	0,57	4,17	-2,23
2009	0,02	0,57	5,27	5,88
2010	0,04	0,62	5,12	13,22
2011	-0,06	0,60	8,43	-28,63
2012	0,02	0,60	8,67	12,41
2013	0,03	0,53	5,20	7,25
2014	-0,05	0,48	3,75	-8,36
2015	0,10	0,48	3,42	16,19

*Vir:* Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2008 Telekom Austriagroup, 2016a, str. 14, 15; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2009 Telekom Austriagroup, 2016b, str. 16, 17; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2010 Telekom Austria group, 2016c, str. 23, 25; : Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2011 Telekom Austriagroup, 2016d, str. 26, 28; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2012 Telekom Austriagroup, 2016e str. 28, 30; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2013 Telekom Austriagroup, 2016f str. 32, 34; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2014 Telekom Austria group, 2016g, str. 34, 36; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2015 Telekom Austria group, 2016h, str. 29, 31.

Iz Tabele 8 je vidno, da je bilo podjetje najbolj uspešno leta 2015, ko je bil njegov ROE najvišji in je znašal 16,19 %. Najbolj neuspešno je bilo leto 2011, kjer je bil negativni ROE največji in je znašal 28,63 %.

### 3.3 Kazalniki strukture financiranja

Prikaz kazalnikov strukture financiranja bom prestavil s pomočjo stopnje kapitalizacije.

- Stopnja kapitalizacije

Stopnja kapitalizacije nam pove, kolikšen delež sredstev je financiranih s strani kapitala. Večja stopnja kapitalizacije kaže na večjo finančno varnost podjetja, vendar previsoka stopnja kapitalizacije ni dobra, ker so lastna sredstva in kapital dragi.

Stopnjo kapitalizacije sem izračunal tako, da sem kapital delil s sredstvi in pomnožil s 100 (da sem dobil odstotke).

## TELEKOM SLOVENIJE

Tabela 9 prikazuje stopnjo kapitalizacije za Telekom Slovenije.

*Tabela 9: Stopnja kapitalizacije v skupini Telekom Slovenije v obdobju 2008-2015*

Leto	Kapital	Sredstva	Stopnja kapitalizacije
2008	1.065.670,00 €	1.788.363,00 €	59,59%
2009	1.048.025,00 €	1.967.000,00 €	53,28%
2010	807.812,00 €	1.658.228,00 €	48,72%
2011	815.275,00 €	1.575.314,00 €	51,75%
2012	814.717,00 €	1.554.737,00 €	52,40%
2013	760.129,00 €	1.390.036,00 €	54,68%
2014	693.901,00 €	1.343.421,00 €	51,65%
2015	698.692,00 €	1.315.988,00 €	53,09%

*Vir: Telekom Slovenije, Letno poročilo 2008 Telekoma Slovenije, 2016a, str. 130, 131; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2009 Telekoma Slovenije, 2016b, str. 115, 116; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2010 Telekoma Slovenije, 2016c, str. 104, 105; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2011 Telekoma Slovenije, 2016d, str. 112, 113; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2012 Telekoma Slovenije, 2016e, str. 121, 122; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2013 Telekoma Slovenije, 2016f, str. 118; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2014 Telekoma Slovenije, 2016g, str. 145; Telekom Slovenije, Letno poročilo 2015 Telekoma Slovenije, 2016h, str. 169.*

Podatki iz Tabele 9 prikazujejo, da se je kapital leta 2015 v primerjavi z letom 2008 zmanjšal za 34,4 %. Sredstva so se leta 2009 v primerjavi s prejšnjim letom povečala, nato pa do leta 2015 padala. V primerjavi z letom 2008 so se znižala za 26,4 %. Stopnja kapitalizacije v preučevanem obdobju najprej pada do leta 2010, nato se povečuje do leta 2013, se zniža v letu 2014 in nato zopet naraste. V letu 2015 se je glede na leto 2008 stopnja kapitalizacije znižala za 9,6 %. Menim, da je bilo podjetje uspešno glede stopnje kapitalizacije, saj prenizka stopnja kapitalizacije pomeni manjšo varnost podjetja, previsoka stopnja prav tako ni dobra, saj so lastna sredstva in kapital dragi.

## TELEKOM AUSTRIA GROUP

Sledijo podatki o stopnji kapitalizacije za Telekom Austria group, kar prikazuje Tabela 10.

*Tabela 10: Stopnja kapitalizacije v Telekom Austria group v obdobju 2008-2015*

Leto	Kapital	Celotna sredstva	Stopnja kapitalizacije
2008	2.155.600,00 €	8.997.400,00 €	23,96%
2009	1.614.100,00 €	8.498.700,00 €	18,99%
2010	1.476.900,00 €	7.555.800,00 €	19,55%
2011	883.100,00 €	7.448.800,00 €	11,86%

Se nadaljuje

*Tabela 10: Stopnja kapitalizacije v Telekom Austria group v obdobju 2008-2015  
(nadaljevanje)*

Leto	Kapital	Celotna sredstva	Stopnja kapitalizacije
2012	836.100,00 €	7.251.500,00 €	11,53%
2013	1.512.600,00 €	7.860.000,00 €	19,24%
2014	2.218.041,00 €	8.316.397,00 €	26,67%
2015	2.426.022,00 €	8.304.522,00 €	29,21%

*Vir: Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2008 Telekom Austriagroup, 2016a, str. 14; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2009 Telekom Austriagroup, 2016b, str. 17; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2010 Telekom Austriagroup, 2016c, str. 25; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2011 Telekom Austria group, 2016d, str. 28; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2012 Telekom Austriagroup, 2016e, str. 30; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2013 Telekom Austria group, 2016f, str. 34; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2014 Telekom Austria group, 2016g, str. 36; Telekom Austria group, Letno finančno poročilo 2015 Telekom Austria group, 2016h, str. 31.*

Sedaj pa si pogledajmo še gibanje kapitala v Telekom Austria group. Iz Tabele 10 je razvidno, da se je kapital od leta 2008 pa do leta 2012 vsako leto zmanjševal, nato se je začel kapital v podjetju povečevati in sicer je vidna rast kapitala v letih 2013, 2014 in 2015.

Stopnja kapitalizacije je bila najnižja v letu 2012 ko je znašala 11,53 %, najvišja pa je bila v letu 2015, ko je znašala 29,21 %.

### **3.3.1 Analiza rezultatov Telekoma Slovenije in Telekom Austria group**

V nadaljevanju bom predstavil rezultate primerjalne analize in določil katero podjetje je uspešnejše.

Začel bom s *stopnjo dobičkonosnosti*. Glede na rezultate lahko rečem, da je pri obeh podjetjih stopnja zelo nihala skozi celotno proučevano obdobje. Telekom Slovenije ima leta 2008 najvišjo vrednost in sicer 15,09 %, medtem ko ima Telekom Austria group v tem letu negativno stopnjo. Na koncu preučevanega obdobja ima Telekom Austria group sicer višjo stopnjo dobičkonosnosti kot Telekom Slovenije, vendar ima Telekom Slovenije v povprečju v preučevanem obdobju višjo stopnjo dobičkonosnosti (4,28 %) kot Telekom Austria group (1,22 %). To pomeni, da Telekom Slovenije bolje sprejema poslovne odločitve in zasleduje politiko podjetja ter ima boljše plačilne sposobnosti in bolje gospodari z aktivo in pasivo v primerjavi s Telekom Austria group.

Pri primerjavi *kazalnika dobičkonosnosti* sem ugotovil, da je imel Telekom Slovenije v preučevanem obdobju v povprečju 1,33 % stopnjo dobičkonosnosti, Telekom Austria group pa 1,97 % stopnjo. Pri tej primerjavi je Telekom Austria group bolj uspešen pri ustvarjanju dobička glede na vloženi kapital.

Pri primerjavi *stopnje kapitalizacije* pridem do sklepa, da ima Telekom Slovenije v preučevanem obdobju v povprečju 53,15 % stopnjo kapitalizacije, medtem ko ima Telekom Austria group precej nižjo 20,13 %. Večja stopnja kapitalizacije pomeni večjo finančno varnost podjetja in iz te primerjave izhaja, da ima Telekom Slovenije večjo finančno varnost kot Telekom Austria group.

Telekom Slovenije dosega boljše rezultate pri stopnji dobičkonosnosti in stopnji kapitalizacije, Telekom Austria group pa je boljši pri kazalniku dobičkonosnosti. Glede na rezultate izbranih kazalnikov menim, da je Telekom Slovenije bolj uspešen kot Telekom Austria group.

## **SKLEP**

Cilj diplomskega dela je bil, da preverim kako podjetje Telekom Slovenije posluje. Ugotovil sem, da ima Telekom Slovenije v Sloveniji zelo velik delež trga pod svojim nadzorom. Kljub temu, da je na telekomunikacijskem področju veliko konkurentov je Telekom Slovenije zelo močen konkurent ostalim. Skrbijo in razvijajo vedno nove storitve in pakete tako, da jih nič ne more presenetiti.

Pri analizi poslovanja sem ugotovil, da ima podjetje kar nekaj storitev, v katere naj usmeri presežne dobičke, to so IP telefonija in optično omrežje. V prvo dejavnost mora Telekom vlagati, da ostane pred konkurenti in ohrani prevladujoč tržni položaj. V optično omrežje pa mora vložiti precej denarja, saj izgradnja omrežja zahteva velike finančne vložke. Menim, da je optično omrežje naslednik bakrenega omrežja, ki ga počasi zamenjuje nova tehnologija. Če podjetje želi še naprej ohranjati stik z glavnim konkurentom na tem področju, naj izkoristi dobro finančno stanje, ki ga ima in čim več vlaga v razvoj tega omrežja.

Primerjava uspešnosti med Telekomom Slovenije in Telekom Austria group je pokazala, da je imel Telekom Slovenije boljše kazalce uspešnosti kot pa Telekom Austria group. Na podlagi rezultatov menim, da je Telekom Slovenije zelo uspešen pri poslovanju.

Podjetju bi predlagal, naj se osredotoči na delovanje v tistih panogah, kjer so še možnosti za razvoj. Predvsem je to IP telefonija in razvoj optičnega omrežja. V današnjem času pa je za posameznike vedno bolj pomembna tudi cena. Ena izmed prednosti Telekoma Slovenije bi lahko bile tudi paketne storitve, ki jih konkurenti Telekoma Slovenije že zelo oglašujejo. To na primer pomeni, da ponudijo cenejše telefoniranje za vse družinske člane tako za mlajše kot tudi za starejše. V tem primeru bi vsi lahko bili pri istem operaterju, kar bi bilo dobro tako za Telekom Slovenije kot tudi za vse družinske člane, saj bi se lahko le ti med seboj klicali ceneje, s tem pa bi podjetje pridobilo nove uporabnike.



## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve. (2005). *Letno poročilo 2005*. Najdeno 30. maj 2012 na spletnem naslovu [www.akos-rs.si/files/O\\_agenciji/Letna\\_porocila/Letno-porocilo-2005.pdf](http://www.akos-rs.si/files/O_agenciji/Letna_porocila/Letno-porocilo-2005.pdf)
2. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve. (2015a). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2013*. Najdeno 8. junij 2015 na spletnem naslovu <http://www.akos-rs.si/cetrto-cetrletje-2013:-porocilo-o-razvoju-trga-elektronskih-komunikacij>
3. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve. (2015b). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2014*. Najdeno 9. junij 2015 na spletnem naslovu <http://www.akos-rs.si/porocilo-o-razvoju-trga-elektronskih-komunikacij-za-cetrto-cetrletje-2014>
4. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve. (2016a). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015*. Najdeno 15. julij 2016 na spletnem naslovu <http://www.akos-rs.si/cetrto-cetrletje-2015:-porocilo-o-razvoju-trga-elektronskih-komunikacij>
5. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve. (2016b). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2009*. Najdeno 15. julij 2016 na spletnem naslovu <http://www.akos-rs.si/cetrto-cetrletje-2009:-porocilo-o-razvoju-trga-elektronskih-komunikacij>
6. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve. (2016c). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2008*. Najdeno 15. julij 2016 na spletnem naslovu <http://www.akos-rs.si/cetrto-cetrletje-2008:-porocilo-o-razvoju-trga-elektronskih-komunikacij>
7. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve. (2016d). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2010*. Najdeno 15. julij 2016 na spletnem naslovu <http://www.akos-rs.si/cetrto-cetrletje-2010:-porocilo-o-razvoju-trga-elektronskih-komunikacij>
8. AMIS. (2012a). *Kratka zgodovina*. Najdeno 30. maj 2012 na spletnem naslovu <http://www.amis.net/web3/podjetje/o-podjetju/kratka-zgodovina/>

9. AMIS. (2012b). *Televizija*. Najdeno 2. junij 2012 na spletnem naslovu <http://www.amis.net/web3/zasebni-uporabniki/>
10. AMIS. (2012c). *Internet*. Najdeno 3. junij 2012 na spletnem naslovu <http://www.amis.net/web3/zasebni-uporabniki/internet/amis-optika/>
11. Agencija za pošto in elektronske komunikacije. (2012a). *Četrletno poročilo Q4 – 2011*. Najdeno 2. junij 2012 na spletnem naslovu [http://www.apek.si/datoteke/File/Porocila/Cetrletno%20porocilo\\_Q4\\_2011.pdf](http://www.apek.si/datoteke/File/Porocila/Cetrletno%20porocilo_Q4_2011.pdf)
12. Agencija za pošto in elektronske komunikacije. (2012b). *Letno poročilo 2011 Apek*. Ljubljana: Agencija za pošto in elektronske komunikacije.
13. Agencija za pošto in elektronske komunikacije. (2013). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2011*. Najdeno 25. marec 2013 na spletnem naslovu [http://www.apek.si/files/Telekomunikacije/Porocila\\_in\\_raziskave/Cetrletna\\_porocila/2011/Porocilo-Q4-2011.pdf](http://www.apek.si/files/Telekomunikacije/Porocila_in_raziskave/Cetrletna_porocila/2011/Porocilo-Q4-2011.pdf)
14. Agencija za pošto in elektronske komunikacije. (2015). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2012*. Najdeno 9. junij 2015 na spletnem naslovu <http://www.akos-rs.si/cetrto-cetrletje-2012:-porocilo-o-razvoju-trga-elektronskih-komunikacij>
15. Agencija za telekomunikacijo, radiodifuzijo in pošto. (2012). *Letno poročilo 2002 Agencija za telekomunikacijo, radiodifuzijo in pošto Republike Slovenije*. Ljubljana: Agencija za telekomunikacijo, radiodifuzijo in pošto Republike Slovenije.
16. Boston consulting group. (2012). *Boston consulting group Matrix model*. Najdeno 3. junij 2012 na spletnem naslovu <http://www.maxi-pedia.com/BCG+matrix+model>
17. Barker, R. (1999). *Determining Value. Valuation Models and Financial Statements*. Harlow: Finance Times/Prentice Hall.
18. Brigham, F., E., & Daves, R., P. (2014). *Cengage Learning. Intermediate Financial Management*.
19. Bertoncej Popit, V. (2012, 4. april). Trg telekomunikacij je postal zasičen. *Delo*, str.1.
20. Kos, B. (2010). *SWOT analiza*. Najdeno 9. junij 2012 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/swot-analiza.php>

21. Kos, A., & Bešter, J. (2002). Razvoj in uvajanje novih telekomunikacijskih storitev. *Elektrotehniški vestnik*, 69 (3/4),221-226.
22. Krump, N., & Bešter, J. (2004). *Trg telekomunikacij v Sloveniji z vidika politike varstva konkurence*. Ljubljana: Inštitut za ekonomske raziskave.
23. Nacionalni program razvoja telekomunikacij. *Uradni list RS* št. 23/2000.
24. Pošta Slovenije. (1995, 27. januar). *Poštni rog*. Najdeno 30. november 2015 na spletnem naslovu <http://www.posta.si/postna-celina/224/Postni-rog?nodeid=534>
25. Pučko, D. (1996). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Pučko, D. (2003). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Simobil. (2015). *Predstavitev*. Najdeno 30. november 2015 na spletnem naslovu <https://www.simobil.si/predstavitev>
28. Statistični urad Republike Slovenije. (2012a). *Poštna storitve in elektronske komunikacijske storitve, Slovenija, 4. Četrletje 2011- končni podatki*. Najdeno 1. junij 2012 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=4558](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=4558)
29. Statistični urad Republike Slovenije. (2012b). *Nekateri kazalniki razvoja elektronskih komunikacijskih storitev, Slovenija, 2011 – končni podatki*. Najdeno 4. november 2012 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=4965](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4965)
30. T-2. (2012a). *Omrežje T-2*. Najdeno 29. maj 2012 na spletnem naslovu <http://www.t-2.net/podpora/omrezje>
31. T-2. (2012b). *Informacije o podjetju*. Najdeno 2. junij 2012 na spletnem naslovu <http://www.t-2.net/o-podjetju>
32. T-2. (2012c). *Televizija*. Najdeno 3. junij 2012 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/zasebni-uporabniki/televizija>
33. T-2. (2012d). *Internet*. Najdeno 4. junij 2012 na spletnem naslovu <http://www.t-2.net/ponudba/internet>
34. Telegraf. (2004). *Amis kot prvi konkurenčni operater na področju fiksne telefonije ponuja možnost cenejšega klicanja v tujino*. Finance. Najdeno 21. marec 2013 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/83439/Amis-kot-prvi-konkuren%C4%8Dni->

operater-na-podro%C4%8Dju-fiksne-telefonije-ponuja-mo%C5%BEnost-cenej%C5%A1lega-klicanja-v-tujino

35. Telekom Austria group. (2016a). *Letno finančno poročilo 2008 Telekom Austria group*. Vienna: Telekom Austria group.
36. Telekom Austria group. (2016b). *Letno finančno poročilo 2009 Telekom Austria group*. Vienna: Telekom Austria group.
37. Telekom Austria group. (2016c). *Letno finančno poročilo 2010 Telekom Austria group*. Vienna: Telekom Austria group.
38. Telekom Austria group. (2016d). *Letno finančno poročilo 2011 Telekom Austria group*. Vienna: Telekom Austria group.
39. Telekom Austria group. (2016e). *Letno finančno poročilo 2012 Telekom Austria group*. Vienna: Telekom Austria group.
40. Telekom Austria group. (2016f). *Letno finančno poročilo 2013 Telekom Austria group*. Vienna: Telekom Austria group.
41. Telekom Austria group. (2016g). *Letno finančno poročilo 2014 Telekom Austria group*. Vienna: Telekom Austria group.
42. Telekom Austria group. (2016h). *Letno finančno poročilo 2015 Telekom Austria group*. Vienna: Telekom Austria group.
43. Telekom Slovenije. (2012a). *Gradimo omrežje za prihodnost*. Najdeno 29. maj 2012 na spletnem naslovu [http://www.siol.net/Opticno\\_omrezje.aspx](http://www.siol.net/Opticno_omrezje.aspx)
44. Telekom Slovenije. (2012b). *O podjetju*. Najdeno 30. maj 2012 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/zgodovina>
45. Telekom Slovenije. (2012c). *Za operaterje*. Najdeno 29. maj 2012 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/za-operaterje>
46. Telekom Slovenije. (2012d). *Televizija*. Najdeno 2. junij 2012 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/zasebni-uporabniki/televizija>
47. Telekom Slovenije. (2012e). *Internet*. Najdeno 3. junij 2012 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/zasebni-uporabniki/internet>

48. Telekom Slovenije. (2013). *Položaj na trgu*. Najdeno 28. marec 2013 na spletnem naslovu <http://porocilo.telekom.si/sl/report/analiza-poslovanja/25---trzenje-in-prodaja/251---polozaj-na-trgu/2511---slovenski-trg>
49. Telekom Slovenije. (2015). *Poslanstvo, vrednote in vizija*. Najdeno 8. junij 2015 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/predstavitev/poslanstvo-vrednote-in-vizija>
50. Telekom Slovenije. (2016a). *Letno poročilo 2008 Telekom Slovenije*. Ljubljana. Telekom Slovenije.
51. Telekom Slovenije. (2016b). *Letno poročilo 2009 Telekom Slovenije*. Ljubljana. Telekom Slovenije.
52. Telekom Slovenije. (2016c). *Letno poročilo 2010 Telekom Slovenije*. Ljubljana. Telekom Slovenije.
53. Telekom Slovenije. (2016d). *Letno poročilo 2011 Telekom Slovenije*. Ljubljana. Telekom Slovenije.
54. Telekom Slovenije. (2016e). *Letno poročilo 2012 Telekom Slovenije*. Ljubljana. Telekom Slovenije.
55. Telekom Slovenije. (2016f). *Letno poročilo 2013 Telekom Slovenije*. Ljubljana. Telekom Slovenije.
56. Telekom Slovenije. (2016g). *Letno poročilo 2014 Telekom Slovenije*. Ljubljana. Telekom Slovenije.
57. Telekom Slovenije. (2016h). *Letno poročilo 2015 Telekom Slovenije*. Ljubljana. Telekom Slovenije.
58. Telemach. (2012a). *Kdo smo*. Najdeno 30. maj 2012 na spletnem naslovu <http://www.telemach.si/sl/o-podjetju/predstavitev-podjetja/kdo-smo>
59. Telemach. (2012b). *Televizija*. Najdeno 2. junij 2012 na spletnem naslovu <http://www.telemach.si/sl/zasebni-uporabniki/televizija>
60. Telemach. (2012c). *Internet*. Najdeno 3. junij 2012 na spletnem naslovu <http://www.telemach.si/sl/zasebni-uporabniki/internet>

61. TS media. (2011). *Osebna izkaznica*. Najdeno 29. oktober 2011 na spletnem naslovu [http://www.tsmedia.si/O\\_podjetju/Osebna\\_izkaznica.aspx](http://www.tsmedia.si/O_podjetju/Osebna_izkaznica.aspx)
62. Zakon o telekomunikacijah. (ZTel). *Uradni list RS* št. 35/1997 z dne 13. 6. 1997.
63. Zakon o telekomunikacijah. (ZTel-1). *Uradni list RS* št. 30/2001 z dne 26. 4. 2001.