

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE STRATEGIJE PRIVATIZACIJE TELEKOMA V
OBDOBJU 2012–2016**

Ljubljana, november 2012

HELENA SELAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Helena Selan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Oblikovanje strategije privatizacije Telekoma v obdobju 2012–2016, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot svojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ANALIZA RAZMER V TELEKOMUNIKACIJSKEM SEKTORJU	5
1.1 Trg telekomunikacij v Sloveniji	7
1.1.1 Trg fiksnih telekomunikacij v Sloveniji.....	7
1.1.2 Trg širokopasovnega dostopa v Sloveniji	9
1.1.3 Trg mobilnih telekomunikacij v Sloveniji	11
1.2 Trg telekomunikacij po svetu	13
1.2.1 Trg fiksnih telekomunikacij po svetu.....	14
1.2.2 Trg širokopasovnega dostopa po svetu	16
1.2.3 Trg mobilnih telekomunikacij po svetu	17
2 PREDSTAVITEV DRUŽBE TELEKOM SLOVENIJE.....	19
2.1 Predstavitev podjetja Telekom Slovenije	19
2.1.1 Ustanovitev in organiziranost	22
2.1.2 Lastniška struktura	25
2.1.3 Dejavnost podjetja.....	28
2.1.4 Finančni kazalniki in bilanca podjetja	28
2.1.5 Kazalniki financiranja	31
2.1.5.1 Kazalniki plačilne sposobnosti.....	32
2.1.5.2 Kazalniki obračanja	33
2.1.5.3 Ostali finančni in operativni kazalniki	34
2.2 Telekom Slovenije po združitvi s podjetjem Mobitel, d. d.	35
2.3 Umestitev Telekoma Slovenije v svetovni okvir.....	36
3 STRATEŠKE USMERITVE PRI ODPRODAJI DRŽAVNEGA DELEŽA TELEKOMA SLOVENIJE, D. D.	38
3.1 Strategija.....	38
3.2 Odprodaja državnega deleža oz. privatizacija	39
3.3 Motivi za privatizacijo.....	40
3.4 Cilji privatizacije	41
3.5 Težave pri privatizaciji	41
3.6 Metode privatizacije	42
3.6.1 Javna prodaja.....	43
3.6.1.1 Ponudba za prodajo	45
3.6.1.2 Zbiranje ponudb	45
3.6.2 Prodaja enemu kupcu	46
3.6.3 Prodaja podjetja skupini investitorjev	46
3.6.4 Managersko-delavski odkup	46
3.7 Slovenski modeli privatizacije.....	47
4 PRIVATIZACIJA TELEKOMUNIKACIJ	48
4.1 Privatizacija Cesky Telekom v Republiki Češki	48
4.2 Privatizacija Deutsche Telekom v Nemčiji	49

4.3 Privatizacija Albetelekoma v Albaniji	51
5 PRIVATIZACIJA TELEKOMA SLOVENIJE, D. D.	51
5.1 Potek privatizacije Telekoma Slovenije	53
5.1.1 Izvedba postopka v treh krogih.....	55
5.1.2 Zaveza strateškega investitorja	55
5.1.3 Priprava postopka	56
5.2 Nacionalni interes in privatizacija Telekoma	57
5.3 SWOT-analiza.....	60
SKLEP.....	63
LITERATURA IN VIRI.....	66
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Deleži telefonskih priključkov po tehnologijah	7
Slika 2: Tržni deleži operaterjev, ki ponujajo storitve IP (po številu priključkov)	8
Slika 3: Penetracija fiksne širokopasovnega dostopa do interneta glede na prebivalstvo .	9
Slika 4: Tržni delež slovenskih mobilnih operaterjev v letu 2011	12
Slika 5: Delež mobilnih in fiksnih klicev v EU	14
Slika 6: Svetovni razvoj telekomunikacij od 2001 do 2011	15
Slika 7: Število telefonski priključkov na 100 prebivalcev v letu 2011	15
Slika 8: Število internetnih uporabnikov po svetu in število uporabnikov na 100 prebivalcev v obdobju od 2001 do 2011	16
Slika 9: Število fiksnih širokopasovnih dostopov na 100 prebivalcev v letu 2011	17
Slika 10: Svetovno število mobilnih naročnin in število priključkov na 100 prebivalcev od 2001 do 2011	18
Slika 11: Število mobilnih priključkov na 100 prebivalcev v letu 2011	19
Slika 12: Sestava, organiziranost in lastništvo skupine Telekom Slovenije na dan 31. 12. 2011	20
Slika 13: Trgi Skupine Telekom Slovenije.....	21
Slika 14: Razvoj mobilnih tehnologij	24
Slika 15: Lastniška struktura na dan 31. 12. 2011 v odstotkih.....	26
Slika 16: Gibanje vrednostnih papirjev delnice TLSSG v obdobju 2011–2012	28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tržni deleži operaterjev, ki ponujajo storitve IP (po številu priključkov)	9
Tabela 2: Organizacijska shema družbe Telekom Slovenije	25
Tabela 3: Trgovalni podatki TLSG	26
Tabela 4: Konsolidirana bilanca stanja skupine Telekom Slovenije v letih 2010 in 2011 ..	29
Tabela 5: Konsolidirani izkaz uspeha skupine Telekom Slovenija v letih 2010 in 2011	30
Tabela 6: Kazalniki financiranja za leti 2010 in 2011	32
Tabela 7: Kazalniki plačilne sposobnosti za leti 2010 in 2011	33
Tabela 8: Kazalniki obračanja za leti 2010 in 2011	33
Tabela 9: Kazalniki dnevi vezave za leti 2010 in 2011.....	34
Tabela 10: Kazalniki investiranja za Skupino Telekom Slovenije v letih 2010 in 2011	34
Tabela 11: Kazalniki gospodarnosti, donosnosti in dohodkovnosti za Skupino Telekom Slovenije v letih 2010 in 2011.....	35
Tabela 12: Denarni tok za Skupino Telekom Slovenije v letih 2010 in 2011	35
Tabela 13: SWOT-analiza privatizacije Telekoma Slovenije – država	61
Tabela 14: SWOT-analiza privatizacije Telekoma Slovenije –Telekom Slovenije.....	62
Tabela 15: SWOT-analiza privatizacije Telekoma Slovenije/strateški kupec (investitor) ..	63
Tabela 16: Bilanca stanja na dan 31.12.2011 (v 000 EUR)	1
Tabela 17: Izkaz poslovnega izida družbe Telekom Slovenije na dan 31.12.2011	3
Tabela 18: Kazalniki poslovanja na dan 31.12.2011	5
Tabela 19: Deleži telefonskih priključkov po tehnologijah	7

UVOD

Telekomunikacijski sektor je v večini držav še vedno dejavnost, ki deluje v monopolnem položaju. Praviloma so to podjetja v državni lasti, ki pod svojo streho zagotavljajo celotno infrastrukturo, uvajanje in trženje storitev, prodajo, zagotavljanje odpravljanja napak, nemotenega delovanja in zagotavljanja storitve širšemu delu uporabnikom. Telekom Slovenije je bil v preteklosti tudi edini, ki je bil zadolžen za izvajanje obsežnih investicijskih vlaganj v objekte in omrežja.

Na osnovi empiričnih in tehničnih spoznanj o prednostih konkurence ter nevmešavanja države so številne države pričele z reorganizacijo monopolov in z njihovo delno ali celotno odprodajo. Če so dotedanji monopolisti želeli ohraniti dobičkonosnost in vodilni položaj, so se morali prilagajati novim razmeram na trgu in spremeniti svoje strategije. Z novimi trendi in zahtevami Evropske unije (v nadaljevanju EU) se je tudi Slovenija odprla novim vstopom konkurence. S tem smo dobili vrsto novih konkurentov tako na mobilnem kot tudi fiksnem delu. Konkurenca je neizprosna in agresivna, hitro se prilagaja novim tržnim razmeram in nemoteno uvaja nove in nove izdelke ter konstantno znižuje cene. Te pa so poglavitne v očeh uporabnikov. Konkurenca nastopa globalno, zato lahko iztrži nižje cene pri dobaviteljih in uporabnikom navzven ponuja ugodnejše cene. Nacionalni operater se prepočasi odziva na hitro spreminjajoč se trg in uporabnikom ponuja manj konkurenčne storitve in cene.

Če bi na slovenskem trgu odstranili monopolni položaj, ni več razloga za državno vmešavanje v podjetniške odločitve. Te vodijo do manjše učinkovitosti in konkurenčnosti v primerjavi z globalnimi in zasebnimi konkurenti. Izkušnje kažejo, da je proces konkurenčnosti povezan s privatizacijo podjetja.

Veliko evropskih držav je imelo v državni lasti velika podjetja s področij, kot so telekomunikacije, pošta, energetika, promet (cestna in železniška infrastruktura), plin, javni in letalski transport. Nekatera od teh podjetij so bila privatizirana ali pa tudi ne. Ta podjetja so nastala z nacionalizacijo ali pa jih je ustanovila država na novo. Pri tem se za gospodarstvo postavlja kar nekaj vprašanj, na primer, katera podjetja je smiselno imeti v državni lasti, ali so podjetja učinkovita, kolikšen delež je še smiselno, da ima država, in zakaj bi sploh privatizirali državno podjetje.

Poseganje države na trg je ekonomsko upravičeno samo, če se s tem poveča učinkovitost ekonomije (Dolenc, 2007, str. 140–142).

Katera podjetja naj bi ostala v državni lasti, je s teoretičnega vidika relativno jasno. Gre za podjetja, ki delujejo na nekonkurenčnem ali popolnoma monopolnem trgu (bolnišnice, šole itd.). Poleg tega pa je treba omeniti, da države lahko tudi umetno ustvarijo monopol; na primer na področju fiksne telefonije, in tako upravičijo državno lastnino. Gre tudi za podjetja, ki proizvajajo dobrine posebnega gospodarskega pomena, ki bodisi sploh nimajo tržne cene

ali pa tržna cena oziroma tako določena količina proizvodnje oz. porabe ni narodnogospodarsko optimalna. Tipičen primer so prevozniške storitve v mestih.

Zakaj naj bi država imela delež v državni lasti? Na to vprašanje je zelo veliko odgovorov. Nekateri so mnenja, da državna lastnina zagotavlja pravičnost, vendar ni vedno tako. Podjetja, ki uživajo monopol na trgu, velikokrat zlorablajo položaj s postavljanjem visokih cen. Rezultat po navadi niso nenormalno veliki dobički, ampak pretirani stroški produkcije¹. Sčasoma pa se pojavi nezadovoljiva kakovost blaga in storitev. Vsi se tudi zavedamo problema zaposlenosti v državnih podjetjih. Država svoja podjetja po navadi uporablja tudi za zaposlovanje odvečnih delavcev. Državno podjetje tako deluje v socialne namene. Rezultat vsega tega je izkoriščanje potrošnikov.

V telekomunikacijskem sektorju državno podjetje pokrije celotno potrebo trga z infrastrukturo, kar mu omogoča ekonomijo obsega. Infrastruktura se tako ne podvaja, zato podjetje prisili v monopolni položaj (odvisno od delitve zakupljenih vodov).

Pri privatizaciji državnega premoženja se pojavlja vprašanje nacionalnega interesa, ki je za vsakega posameznika zadosten razlog, da brani, kar je »naše«. Na podjetja smo čustveno navezani, kar nas po navadi stane. S tem pa si zagotovimo kratkoročno stabilnost in varnost. Država tudi prepreči določene eksternalije, ki jih sicer ne bi mogla. Veliko državnih podjetij ščiti različne interesne skupine in obstoj lahko razložimo tudi s teorijo javne izbire.

Telekom Slovenije je že od ustanovitve v državni lasti. V Sloveniji se je trg začel šele razvijati, zato ni bilo potrebe po konkurenčnem okolju. Operater je hitro rasel, infrastruktura se je širila, uporabnikom je zagotavljal dobre storitve po relativno dragih cenah. Podjetje je ostalo v državni lasti, da je branilo nacionalni interes. Zaradi vse večjih potreb in ozaveščenosti uporabnikov pa se spreminja tudi trg. Uporabniki želijo vse boljše storitve po nižji ceni, zato je vstop konkurentov na trg nekaj povsem normalnega. Državno podjetje ni več kos hitremu, razvijajočemu se konkurenčnemu trgu, zato je smiselna odprava monopolnega položaja. Pri tem si najprej postavimo vprašanje, katere kapitalske naložbe naj ima država v svojem portfelju in katere naj po ekonomski logiki dobrega gospodarja prepusti zasebni iniciativi.

Države so imele od nekdaj v lasti proizvodna in trgovska podjetja. Na Bližnjem vzhodu je imela država vedno v lasti različna produkcijska podjetja (mline, obdelavo kovin itd.), medtem ko je bila zasebna lastnina predvsem navzoča v trgovini in denarnem posredništvu (Dolenc, 2006). V preteklosti so bile velike razlike med državami. V Združenih državah Amerike je bilo npr. manj državne lastnine kot v Evropi. Države so imele še v drugi polovici 20. stoletja do obdobja obsežnih valov privatizacije v svoji lasti podjetja.

¹ Sem lahko vključimo tudi stroške managementa.

Velika Britanija je v zadnjih dveh desetletjih privatizirala tako rekoč celotno panogo in hkrati odprla trg konkurenci v proizvodnji in dobavi (Hrovatin, 2011). Po navadi gre za podjetja, ki jih je država sama ustanovila ali nacionalizirala. Pri tem ne bi bilo nič nenavadnega, če ne bi država do konca prejšnjega stoletja večino teh podjetij privatizirala.

Po vsem tem se nam postavi vprašanje, zakaj so države začele z obsežnim privatiziranjem državnih podjetij. Hrovatinova in Zorić (2011, str. 38) omenjata nekaj osnovnih ciljev, ki jih države želijo običajno doseči, in sicer zbrati dodatna proračunska sredstva, zmanjšati vpletenost države v gospodarstvo, povečati ekonomsko učinkovitost, spodbuditi širšo lastniško strukturo in povečati konkurenčnost državnih podjetij in njihovo usmerjenost na trg.

Naloga strateškega usmerjanja slovenskega gospodarstva ni načrtovanje industrij prihodnosti, saj je država za kaj takega prešibka in premajhna, ampak iskanje in uresničevanje pogojev za konkurenčni uspeh in zagotavljanje dinamike, ki bo podjetjem omogočila, da se hitro odzovejo na spremembe v tehnologiji in na trgih. Tako se mora večina slovenskih podjetij odzivati na spremembe na mednarodnih in ne na domačih trgih.

Dejstvo je, da bo privatizacijski postopek dolgotrajen in nepovraten. Njegov namen je oblikovanje učinkovitega vodenja in kasneje usmerjanje v tržno podjetje. Le tako podjetje bo konkurenčno in tržno zanimivo za delničarje. S tem naj bi se povečala podjetniška motiviranost in ustvarila pogoje za učinkovito vključevanje v svetovne trgovinske tokove.

Priča smo dogajanju na trgu in predstavitvi aktivnosti z namenom odprodaje deleža Skupine Telekom. Znani so tudi morebitni kupci. Med njimi so najbolj resni strateški partnerji nemški Deutsche Telekom, španska Telefonica in avstrijski Telekom Austria. Tudi Vlada Republike Slovenije je v okviru gospodarskih in socialnih reform v 23. ukrepu govorila o privatizaciji Telekoma. Namen je pospešiti privatizacijski program, ki je načrtovan, a odlagan že nekaj let. Postavil naj bi se primer dobre prakse priprave in izvedbe privatizacije večjih deležev državnega premoženja, povečala konkurenčnost in dala možnost hitrejšega uvajanja e-storitev (Urad Vlade RS za komuniciranje, 2007).

Privatizacija tako lahko pomeni priložnost za izvedbo širitve s pomočjo strateškega partnerja. Ta bi moral zagotoviti optimalno umestitev Telekoma Slovenije (vključno s hčerinskimi podjetji in poslovnimi partnerji ter slovenskimi dobavitelji) v globalne prometne tokove. Iz tega razloga je državno lastništvo manj učinkovito od zasebnega, se počasneje prilagaja poslovnim in strateškim izzivom, omogoča neustrezno kadrovanje. Na splošno dajejo najboljše rezultate tiste metode privatizacije, ki temeljijo na načelu konkurence in nediskriminatornega obnašanja prihodnjih lastnikov. Iz tega sledi, da je konkurenca pomembnejša za uspešnost poslovanja od lastninske strukture (Hrovatin & Zorić, 2011, str. 32–42).

Namen magistrskega dela je podrobno preučiti dosedanje aktivnosti v že izvedenih telekomunikacijskih privatizacijah po Evropi ter napake in prednosti umestiti na slovenski trg. Podrobno določim obseg in način privatizacije ter kateri postopki se pri tem uporabijo. Ocenim, kakšna je želena lastniška sestava glede na razvoj Telekoma (strateški partner, portfeljski vlagatelj; razpršenost lastništva). Celotno delo temelji na raziskavi, kaj bi privatizacija pomenila za Telekom Slovenije kot tudi za državo in ne nazadnje za nacionalne dobavitelje in poslovne partnerje. Osredotočim se na različne načine vstopa, naredim SWOT-analizo o tem, kaj to pomeni za družbo, za državo in tudi za strateškega partnerja.

Magistrsko delo tako obsega študije privatizacijskih metod, kako se odločimo za metodo privatizacije, odločitve, kaj mora država sprejeti pri posamezni obliki, redosled in empirične študije učinkov privatizacije v telekomunikacijah. S SWOT-analizo preučim različne spremenljivke učinkovitosti, produktivnosti, gospodarnosti, finančne spremenljivke in spremenljivke sinergije. Predstavljene so posledice prodaje na slovenskem trgu z makro in mikro vidika.

Cilj magistrskega dela je preučiti strategijo in različne metode privatizacije ter ugotoviti, katera bi bila najbolj primerna tako za Telekom Slovenije kot tudi za državo. Kompleksnost ciljev privatizacije in dejavnikov, ki vplivajo na metodo strategije, je razlog, da so metode zelo raznolike. Ugotoviti želim, katera metoda bi dala boljše rezultate po načelu konkurenčnosti in nediskriminatornega obnašanja do prihodnjih lastnikov. Izbiro narekujejo razvitost trga kapitala v državi, zakonodaja, velikost in vrsta podjetja, ki se prodaja, ter cilji, ki naj bi jih dosegli s privatizacijo.

Metodologija pri izdelavi magistrskega dela temelji na metodah raziskovanja, zbiranja literature in informacij s področja telekomunikacij, pregledu zakonodaje in preučevanju trendov. Uporabim SWOT-analizo, pri čemer se opiram na teoretična spoznanja s področja privatizacije kot tudi na že uveljavljene prakse s tega področja. Vsekakor je zaznati poslovne probleme pri tovrstnih aktivnostih in njihovo prilagajanje v okolju, na katerem deluje podjetje. S pomočjo raziskanih teoretični prijemov preizkusim njihovo uporabnost v specifični panogi.

Pri izbiri metodologije uporabim literaturo slovenskih in tujih avtorjev, vire, prispevke in članke s področja privatizacij podjetij in državne lastnine. Ugotovitve, ki so se drugod pokazale kot uporabne v praksi, skušam vnesti v svojo nalogo, pri čemer vključim svoje znanje in izkušnje, pridobljene tako tekom študija in delovanja na različnih poslovnih področjih. Velik del informacij je pridobljen na osnovi pogovorov z vodilnimi v podjetju Telekom Slovenije in nekoč vodilnimi v tem podjetju ter obeh združenih podjetjih (Mobitel, d. d., in Telekom Slovenije, d. d.). Pri tem uporabim tudi poslovna poročila in ostale interne vire podjetja.

Magistrsko delo razdelim na pet poglavij. V uvodnem delu se osredotočim na osnovni pomen oz. smiselnost državnih podjetij, problematiko državne lastnine, namen privatizacije, metode preučevanja, ki jih poznamo, in motive države za privatizacijo državnega premoženja. V prvem poglavju preučim trenutno stanje telekomunikacij na slovenskem in tujem trgu. Opišem stanje telekomunikacijskih podjetij, ki so v državni in zasebni lasti, in kako je privatizacija logičen redosled državnega premoženja. V naslednjem poglavju opišem družbo Telekom Slovenije (pred in po združitvi) in njeno umestitev v svetovni okvir. V tretjem poglavju opišem strateške usmeritve pri odprodaji državnega deleža Telekoma Slovenije, d. d. Izdelam strategijo, podrobneje opišem motive, cilje in morebitne težave. Opišem več modelov privatizacije po svetu in slovenske modele privatizacije, ki so določeni v uradnem listu. Obravnavam mikroekonomske vidike privatizacije za Telekom Slovenije (organizacijsko, sinergije, finančno itd.) kot tudi makroekonomske vidike (cena, infrastruktura, izguba vpliva države itd.). V naslednjem poglavju se lotim privatizacije telekomunikacijskega sektorja drugod po Evropi in vzhodu Evrope. Nalogo zaključim s celovito oceno stanja pred in po privatizaciji, ki temelji na subjektivnem in analitičnem ocenjevanju, ter oceno alternativne možnosti sodelovanja med obema podjetjema. Opišem najbolj možen scenarij privatizacije oz. potek postopka in ga povežem z nacionalnim interesom.

1 ANALIZA RAZMER V TELEKOMUNIKACIJSKEM SEKTORJU

Na slovenskem trgu imamo tri institucije za nadzor elektronskih komunikacij, in sicer Agencijo za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije (v nadaljevanju APEK), Urad za varstvo konkurence (v nadaljevanju UVK) in Direktorat za informacijsko družbo.

APEK je neodvisen organ, ki ureja in nadzira trg elektronskih komunikacij, upravlja in nadzira radiofrekvenčni spekter v Sloveniji, opravlja naloge na področju radijskih in televizijskih dejavnosti, je nacionalni regulator trga elektronskih komunikacij ter radijske, TV in poštne dejavnosti. APEK zagotavlja primerne pogoje za razvoj konkurence, omogoča svobodne gospodarske pobude, upravlja radiofrekvenčni spekter in številski prostor, spodbuja razvoj novih, kakovostnih, sodobnih, varnih in cenovno dostopnih storitev po meri uporabnikov ter zagotavlja pogoje za razvoj radijskih in TV-programov. Agencija naj bi bila nepolitična investicija, če je to sploh mogoče, glede na to, da se financira iz državnega proračuna. Med pomembnejšimi novostmi v letu 2011 je regulacija optičnih omrežij, s katero je APEK začela kot eden prvih evropskih regulatorjev. Deluje v korist končnih uporabnikov in širše javnosti.

Strateški cilji agencije so (APEK, 2012):

- zagotavljati pogoje za kakovostne storitve po primerni ceni;
- zagotavljati dostopnost univerzalnih storitev vsem prebivalcem Slovenije po dostopnih cenah in neodvisno od geografske lokacije;

- ščititi interese uporabnikov storitev, vključno z zaščito tajnosti in zaupnostjo elektronskih komunikacij;
- zagotavljati učinkovito konkurenco na trgu;
- zagotavljati in pospeševati učinkovitost in tekmovanje med ponudniki storitev;
- spodbujati razvoj in uvajanje novih storitev in tehnologij za višjo kakovost življenja in razvoj gospodarstva z zagotavljanjem pogojev za nove investicije;
- zagotavljati in nadzirati učinkovito rabo radiofrekvenčnega spektra in številskega prostora.

UVK ugotavlja skladnost koncentracije s pravili konkurence na osnovi priglasitve, ugotavlja domnevno omejevalni sporazum po uradni dolžnosti ali na zahtevo stranke. Regulira drobnoprodajne cene, varuje konkurente, zagovarja javni interes z namenom zagotavljati učinkovito konkurenco. Rezultat aktivnosti UVK je v koristih za potrošnika, ustreznem razmerju med ceno in kakovostjo blaga ter možnostih čim večje izbire (UVK, 2012). Ena zadnjih ovadb, ki jih je ugotovil UVK, je, da je Telekom Slovenije z uvedbo paketa Itak Džabest kršil konkurenčno zakonodajo. UVK je ugotovil, da je največji slovenski mobilni operater leta 2008 brez poslovnega načrta in izračunov postavil prenizke cene, s katerimi je izrival tekmece, in na ta način ustavil beg mladih naročnikov h konkurenci. S tem je Telekom Slovenije (pred združitvijo Mobitel, d. d.) kršil 9. člen Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence in 102. člen Pogodbe o delovanju EU, je še ugotovil UVK in v odločbi pojasnil, da so bili prirastni prihodki paketa Itak Džabest nižji od prirastnih stroškov, ki jih je imel Telekom Slovenije s povprečnim naročnikom oziroma ki bi jih imel enako učinkovit konkurent. Zaradi tega je obstajala verjetnost izginjanja konkurentov s trga (Telekom, ki mu grozi milijonska kazen: »Nismo kršili pravil«, 2012).

Direktorat za informacijsko družbo na področju elektronskih komunikacij in pošte skrbi za oblikovanje moderne področne zakonodaje, spremlja stanje na zadevnih trgih ter s pomočjo strategij, politik in konkretnih ukrepov skrbi za enakopravno sodelovanje Republike Slovenije v dejavnostih EU, Mednarodne telekomunikacijske zveze (ITU) in Svetovne poštno zveze (UPU) ter drugih mednarodnih organov in ustanov na področjih poštnih storitev, elektronskih komunikacij, elektronskega poslovanja na trgu in drugih informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Direktorat spodbuja razvoj konkurence na vseh trgih poštnih storitev in elektronskih komunikacij, predvsem na področju dostopa do širokopasovnih storitev in mobilne telefonije. Njihov cilj je razviti infrastrukturo za elektronske komunikacije na področjih, kjer ni zadostnega komercialnega interesa (bele lise), in dolgoročno zagotoviti pokritost vsega prebivalstva z možnostjo dostopa do širokopasovnih storitev ter zagotoviti optimalen prehod na digitalno radiodifuzijo. Pomembnejši cilj, ki so ga dosegli v letu 2010, je bil izklop analogne TV-radiodifuzije in prek digitalne agende učinkovito uporabiti sproščeni del spektra za nove vsebine in storitve (Direktorat za informacijsko družbo, 2012).

1.1 Trg telekomunikacij v Sloveniji

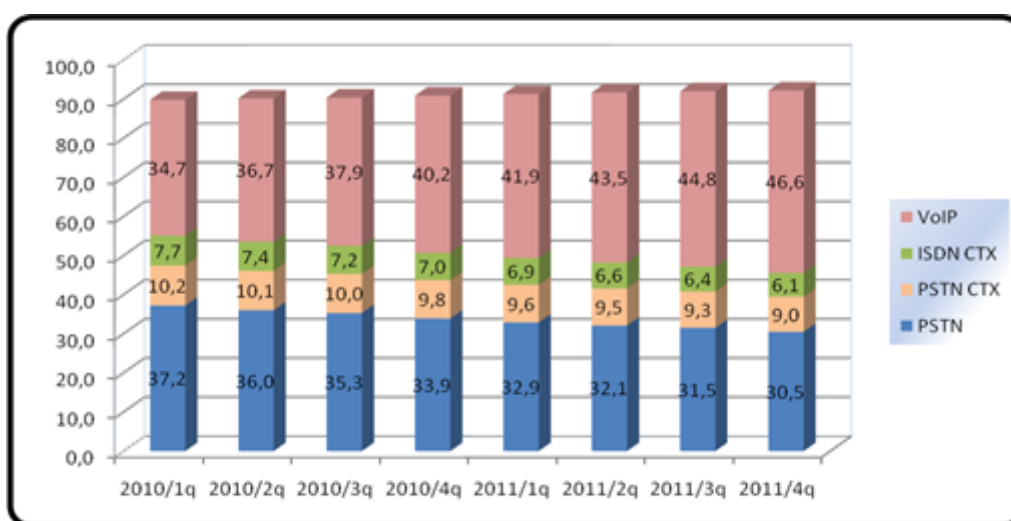
Telekomunikacijski trg se močno spreminja z zbliževanjem (konvergenco) fiksni in mobilni storitvi in pojavom novih storitev. Zato lahko v prihodnosti pričakujemo množico novih storitev, ponujenih preko različnih omrežij, kar bo dobro vplivalo na konkurenco. Največ različnih omrežij in storitev je na mednarodni ravni, nekoliko manj pa na medkrajevnih relacijah. Na krajevni ravni prevladujejo tri obstoječa omrežja, in sicer fiksno, mobilno in širokopasovno omrežje.

1.1.1 Trg fiksni telekomunikacij v Sloveniji

Fiksna telefonija še vedno predstavlja pomemben del trga elektronskih komunikacij, saj zgodovinsko predstavlja osnovno telekomunikacijsko storitev. Rast je zaradi zasičenosti upočasnjena, vendar fiksno telefonijo še vedno uvrščamo med pomembne tržne segmente zaradi velikega števila internetnih uporabnikov, ki še niso prešli na storitve, ki zahtevajo omrežja nove generacije.

Klasično fiksno telefonijo vse bolj nadomešča IP-telefonija, kar je razvidno iz trenda rasti deleža IP-telefonije na račun klasične fiksne telefonije. Trg IP-telefonije se v Sloveniji zelo hitro razvija. Storitvi klasične telefonije je v nasprotju z IP-telefonijo cenovno in tehnološko nekonkurenčna. Operaterji IP-telefonijo ponujajo v cenovno ugodnih paketih v kombinaciji z drugimi storitvami, kot so širokopasovni dostop do interneta, IP-televizija in mobilna telefonija (npr. poslovni komplet pri Telekomu Slovenije).

Slika 1: Deleži telefonskih priključkov po tehnologijah



Vir: APEK, Letno poročilo 2011, str. 21.

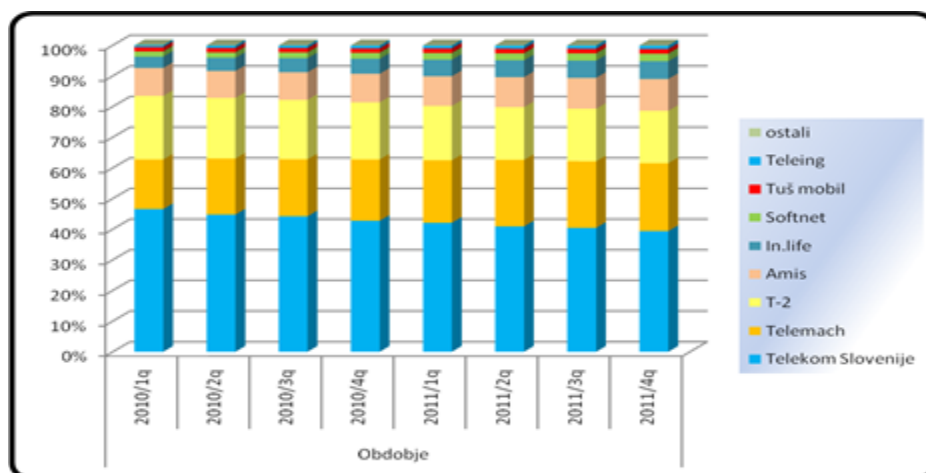
Iz grafa na sliki 1 je razvidno, da se delež telefonskih priključkov po tehnologijah povečuje skozi celotno leto 2011. Konec leta je tržni delež dosegal 46,6 %, kar je za 5,4 odstotne točke več kot pred enim letom. Na področju fiksne telefonije so še vedno največje spremembe tehnološke narave povezane z vedno večjo penetracijo širokopasovnega dostopa do interneta in posledica rasti števila IP telefonskih priključkov.

V raziskavi »Mesečni izdatki gospodinjstev za storitve elektronskih komunikacij za mesec oktober 2011« je bilo ugotovljeno, da PSTN telefonski priključek uporablja 56 % anketirancev, 21 % anketiranih uporablja IP-priključek, 17 % pa ISDN. Storitve klasične telefonije bi bilo za IP-telefonijo pripravljeno zamenjati 20 % gospodinjstev, 52 % gospodinjstev pa se ne bi odločilo za zamenjavo.

Med ponudniki fiksne telefonije izstopa družba Telekom Slovenije s svojo blagovno znamko Siol, ki pokriva kar 65 % gospodinjstev, sledijo Telemach z 12 %, T-2 z 10 % in Amis s 6 %. Dobri dve tretjini gospodinjstev še ne razmišljata o odpovedi fiksnega priključka na račun mobilne telefonije. Storitve fiksne telefonije najpogosteje uporabljajo zaposleni in upokojenci. Podatki o tržnih deležih operaterjev, ki ponujajo IP-telefonijo, kažejo, da ima najvišji tržni delež Telekom Slovenije, in sicer 39,4 %, vendar mu je v primerjavi z zadnjim četrtletjem upadel za 3,3 odstotne točke. Prav tako je padel tržni delež družbi T-2. Tržni delež družbe Telemach pa je vseskozi naraščal, in sicer za 2,2 %, družbi Amis pa za 1,1 odstotne točke.

Družba Telekom Slovenije je leto 2011 zaključila z 71,7 % deležem števila priključkov na trgu fiksne telefonije glede na število priključkov na javno telefonsko omrežje na fiksni lokaciji. V primerjavi s predhodnim obdobjem je njen delež manjši za 5,2 %. Trend upadanja števila priključkov na fiksni telefoniji se tako nadaljuje.

Slika 2: Tržni deleži operaterjev, ki ponujajo storitve IP (po številu priključkov)



Vir: APEK, Letno poročilo 2011, 2012, str. 22.

Tabela 1: Tržni deleži operaterjev, ki ponujajo storitve IP (po številu priključkov)

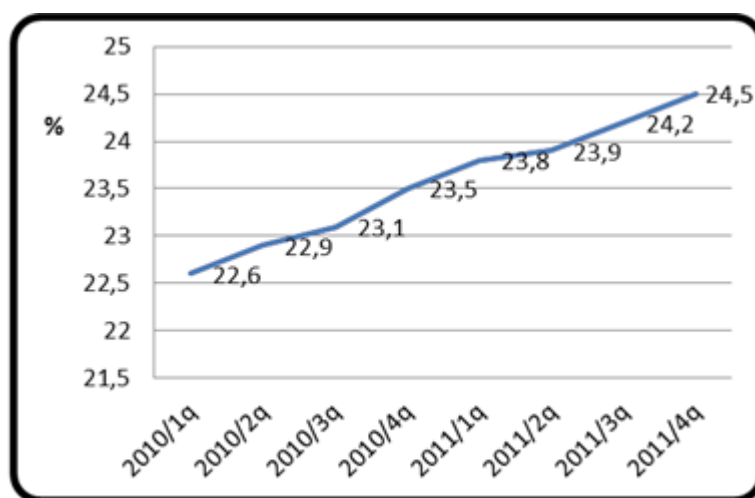
OPERATER	Obdobje							
	2010/1q	2010/2q	2010/3q	2010/4q	2011/1q	2011/2q	2011/3q	2011/4q
Telekom Slovenije	46,5	44,8	44,2	42,7	42,1	40,9	40,4	39,4
Telemach	16,2	18,3	18,6	20,0	20,4	21,7	21,7	22,2
T-2	20,7	19,8	19,4	18,6	17,7	17,2	17,1	17,1
Amis	9,1	8,8	9,0	9,3	9,7	9,8	10,1	10,4
In.life	3,7	4,3	4,6	4,9	5,4	5,5	5,6	5,8
Softnet	1,7	1,8	1,9	2,0	2,2	2,3	2,4	2,5
Tuš mobil	1,4	1,4	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5
Teleing	0,6	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0	1,1
ostali	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Vir: APEK, Letno poročilo 2011, 2012, str. 22.

1.1.2 Trg širokopasovnega dostopa v Sloveniji

Digitalna agenda Evropske komisije predvideva sedem ciljev za doseganje ustrezne razvitosti informacijske družbe, med katerimi so tudi dostop do hitrega in ultrahitrega interneta ter digitalna pismenost in dostopne spletne storitve za vse državljane. Iskanje možnosti za investiranje v omrežja novih generacij se kaže 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.

Slika 3: Penetracija fiksnega širokopasovnega dostopa do interneta glede na prebivalstvo



Vir: APEK, Letno poročilo 2011, str. 25.

Po podatkih raziskave »Uporaba storitev s področja elektronskih komunikacij in zadovoljstvo uporabnikov« anketiranci uporabljajo dostop do interneta v 77 % z namenom iskanja informacij, za pregled in pošiljanje elektronske pošte jih internet uporablja 76 %, za spremljanje novic pa 68 %. Le 39 % anketiranih internet uporablja za potrebe na delovnem mestu.

V Sloveniji so storitve širokopasovnega dostopa dostopne preko bakrenega omrežja, kableskega koaksialnega omrežja, fiksnega brezžičnega omrežja, mobilnega brezžičnega omrežja, zakupljenih vodov in optičnega omrežja. Vse bolj se uveljavljajo brezžične tehnologije, predvsem mobilne, saj se pojavljajo vedno boljši standardi, ki omogočajo vedno večje prenosne hitrosti.

Konec marca 2011 je APEK na osnovi predhodno opravljene analize »Dostop do (fizične) omrežne infrastrukture s sodostopom ali razvezanim dostopom) na fiksni lokaciji (medoperaterski trg)« izdala odločbo, s katero je družbo Telekom Slovenije določila za operaterja s pomembno tržno močjo na tem upoštevem trgu in ji naložila naslednje obveznosti: obveznost dopustitve operaterskega dostopa do določenih omrežnih zmogljivosti in njihove uporabe, obveznost zagotavljanja enakega obravnavanja, obveznost zagotavljanja preglednosti, obveznost cenovnega nadzora in stroškovnega računovodstva, obveznost ločitve računovodskih evidenc. S tem je operaterjem, ki nimajo svojega optičnega omrežja, omogočila, da lahko končnim uporabnikom ponujajo tudi najnaprednejše storitve na maloprodajnem trgu preko optičnega omrežja. Optična omrežja namreč omogočajo večje prenosne zmogljivosti in s tem posredno tudi boljšo kakovost storitev.

APEK je predvsem zaradi nadgrajevanja obstoječe bakrene dostopovne infrastrukture z optičnimi vlakni in zaradi tehnološke primerljivosti storitev preprečila, da bi družba Telekom Slovenije ponovno monopolizirala dostop do omrežja in s pomočjo postopne nadgradnje bakrenega omrežja z optičnim izrinila konkurenco s trga, ter kot del navedenega upoštevnega trga poleg bakrene vključila tudi optično infrastrukturo.

Tako je družba Telekom Slovenije skladno z navedeno regulatorno odločbo dolžna v okviru obveznosti dopustitve operaterskega dostopa do določenih omrežnih zmogljivosti in njihove uporabe zagotoviti dostop do bakrene krajevne zanke, podzanke in optične krajevne zanke, hišne napeljave, optičnega delilnika, jaškov, kanalizacije itd.

APEK želi z naloženimi obveznostmi cenovnega nadzora in stroškovnega računovodstva ponovno spodbuditi investiranje, zlasti v gradnjo optičnega omrežja, ki predstavlja glavno gonilo razvoja trga elektronskih komunikacij.

Na osnovi navedene regulatorne odločbe APEK je družba Telekom Slovenije začela omogočati dostop do njenega optičnega omrežja alternativnim operaterjem, kar že uporablja

družba Amis, ki je v drugi polovici začela s trženjem širokopasovnih storitev prek optičnega omrežja družbe Telekom Slovenije. Svoje storitve so preko optičnega omrežja družbe Telekom Slovenije začeli ponujati tudi nekateri drugi manjši operaterji.

Konec leta 2011 je bilo v Sloveniji 503.513 širokopasovnih priključkov, kar pomeni povečanje za okoli 10.000 priključkov. Telekom Slovenije ima 42 % tržni delež. Najmočnejšo konkurenco predstavljajo kabelski operaterji, ki so v letu 2011 tudi največ pridobili.

1.1.3 Trg mobilnih telekomunikacij v Sloveniji

Ponudniki mobilnih storitev so v letu 2011 veliko poudarka namenili podatkovnim storitvam, tako da so te postale dostopnejše končnim uporabnikom v Sloveniji. Dejstvo je, da v svetu mobilnih storitev podatkovne storitve pomembno pridobivajo na deležu v primerjavi s tradicionalnimi govornimi in sporočilnimi storitvami. Mobilni operaterji in ponudniki storitev tako vse bolj postajajo ponudniki dostopa do širokopasovne povezave. Poleg tega je večina mobilnih operaterjev začela ponujati mobilno televizijo.

Iz raziskave »Mesečni izdatki gospodinjstev za storitve elektronskih komunikacij za mesec oktober 2011«, ki jo je APEK s pomočjo zunanjega izvajalca izvedla meseca novembra 2011, je razvidno, da mobilne podatkovne storitve uporablja 21 % gospodinjstev. Raziskava »Uporaba storitev s področja elektronskih komunikacij in zadovoljstvo uporabnikov« pa kaže, da storitve mobilne telefonije uporablja 90 % anketirancev. 69 % anketirancev ve, katere storitve jim omogoča njihovo naročniško oziroma predplačniško razmerje za storitev mobilne telefonije, med njimi pa jih več kot polovica uporablja zgolj osnovno storitev.

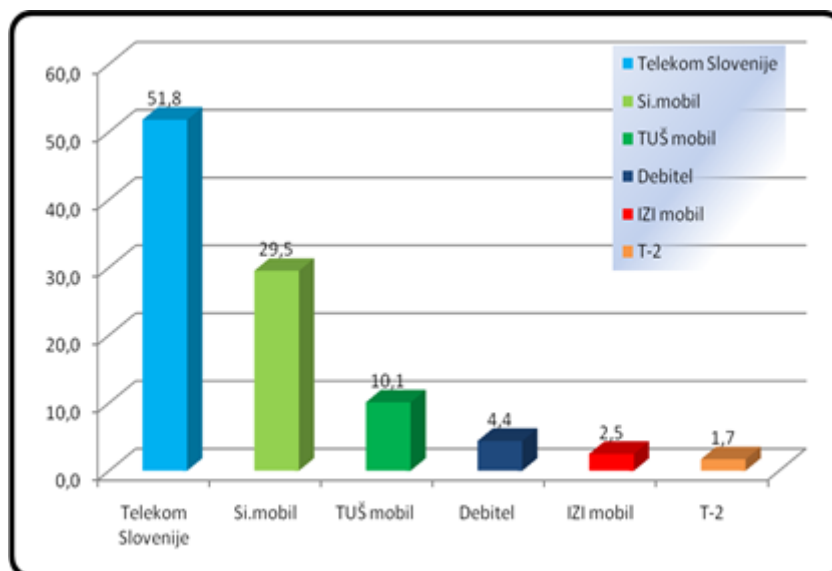
Konec leta 2011 je stopnja penetracije² aktivnih uporabnikov mobilne telefonije na prebivalstvo znašala 105,5 %, kar je za 2 odstotni točki več v primerjavi s koncem leta 2010. Nadaljnjo rast penetracije je mogoče pričakovati zaradi uporabe SIM-kartic v različnih napravah (različnih merilnikih in števcih, alarmih, modulih za sledenje vozilom in tovoru, klicnih centrih in podobno).

Leto 2011 je z največjim tržnim deležem 51,8 % aktivnih uporabnikov mobilne telefonije zaključila družba Telekom Slovenije, čeprav je njen tržni delež skozi leto padal. Druga po vrsti je z 29,5 % tržnim deležem leto zaključila družba Si.mobil. Njen tržni delež se je v primerjavi s preteklim letom povečal za 0,3 odstotne točke. Porast tržnega deleža sta v letu 2011 beležili tudi družbi Tušmobil (za 2,2 odstotni točki v primerjavi s preteklim letom) in T-

² Agencija meri penetracijo aktivnih mobilnih uporabnikov. To so uporabniki, ki imajo kot naročniki veljavno pogodbo in so kot predplačniki vsaj enkrat v zadnjih treh mesecih opravili ali prejeli klic, poslali SMS- ali MMS-sporočilo oziroma uporabljali podatkovne storitve. Agencija za izračun stopnje penetracije poleg omenjenih podatkov upošteva vsakokratne podatke števila prebivalstva, kot jih poroča Statistični urad Republike Slovenije.

2 (za 0,4 odstotne točke v primerjavi s preteklim letom). Tržni delež družbe Debitel (4,4 %) je v primerjavi z istim obdobjem ostal nespremenjen, enako velja za Izi mobil (2,5 %). Kot aktivni uporabniki operaterjev so upoštevni tako naročniki kot tudi predplačniki.

Slika 4: Tržni delež slovenskih mobilnih operaterjev v letu 2011



Vir: Telekom Slovenije, Tržni delež slovenskih mobilnih operaterjev (interno gradivo), 2011

Pogled na podatke skozi leto 2011 kaže, da ima družba Telekom Slovenije največji tržni delež posredovanega govornega prometa tako v lastno kot tudi v druga omrežja. Takoj za njo je po tržnem deležu posredovanih klicev znotraj lastnega in v druga omrežja družba Si.mobil. Z nižjimi tržnimi deleži posredovanega govornega prometa jima po vrsti sledijo družbe Tušmobil, Debitel, Izi mobil in T-2 (APEK, 2011).

Tudi v količini poslanih SMS-sporočil vodita Telekom Slovenije in takoj za njim Si.mobil. Enako sliko kažejo tudi deleži poslanih MMS-sporočil, ki prav tako sovpadajo s tržnimi deleži končnih uporabnikov pri posameznih operaterjih.

Leto 2012 se nadaljuje s postopnim zniževanjem cene. Cene zaključevanja govornega klica v mobilnem omrežju morajo biti stroškovno učinkovite. Tako je cena zaključevanja govornega klica v mobilnem omrežju družbe Telekom Slovenije in družbe Si.mobil na dan 1. 7. 2011 znašala 0,0409 EUR na minuto brez DDV. Na dan 1. 7. 2011 se je cena zaključevanja govornega klica v mobilnem omrežju družbe Tušmobil znižala na 0,0532 EUR na minuto brez DDV, cena zaključevanja pri T-2 pa na 0,0614 EUR na minuto brez DDV (APEK, 2011).

Penetracija mobilne telefonije je že več kot 100-odstotna. Rast je predvsem na račun dvojnih SIM-kartic pri uporabniku v namen podatkovnih storitev. Drugemu največjemu operaterju

Si.mobil se je konec prvega polletja večanje tržnega deleža po nekajletni rasti prvič zaustavilo, a se mu je ob koncu leta zopet dvignil.

1.2 Trg telekomunikacij po svetu

Slovenija je imela podoben razvoj kot evropske države, ki so bile lastnice svojih telekomunikacijskih monopolov. Razlika je bila, da je v Sloveniji družbena lastnina. Iz tega razloga je Slovenija precej zaostajala v razvoju, vendar je to v zadnjih letih uspešno nadoknadila in je po zadnjih podatkih pri večini kazalcev v prednosti.

V zadnjih letih beležimo, da telekomunikacije prispevajo večinski delež k prihodkom. V letu 2008 predstavlja 81 % vseh prihodkov govorna telekomunikacija, v letu 2007 pa celo 86 %. Prihodki od SMS-sporočil so se ustalili na okoli 12 %, medtem ko so se prihodki mobilnega interneta podvojili. Trenutno dosegajo okoli 4 % prihodkov, vendar se skupni prihodki v telekomunikacijah močno razlikujejo po državah članicah EU.

Slovenijo lahko z Evropo v telekomunikacijah primerjamo samo po številu telefonskih priključkov na 100 prebivalcev, številu čakajočih na priključek, letnem prihodku na priključek, investicijah v telekomunikacijsko infrastrukturo, ceni storitev itd.

Skoraj v vseh državah beležimo nacionalne operaterje in z njimi povezan monopol. Tuja podjetja se niso uspela prebiti na tako nacionalni trg. Različni politični in gospodarski interesi so ovirali pretok blaga, kapitala, nižanja cen, boljše konkurence in končno ljudi med državami EU. Monopolist svoj položaj izrabi zato, da bi preprečil ali zmanjšal konkurenco na trgu. Državni monopolisti se praviloma upirajo liberalizaciji z naslednjimi metodami (Kump & Bešter, 2004):

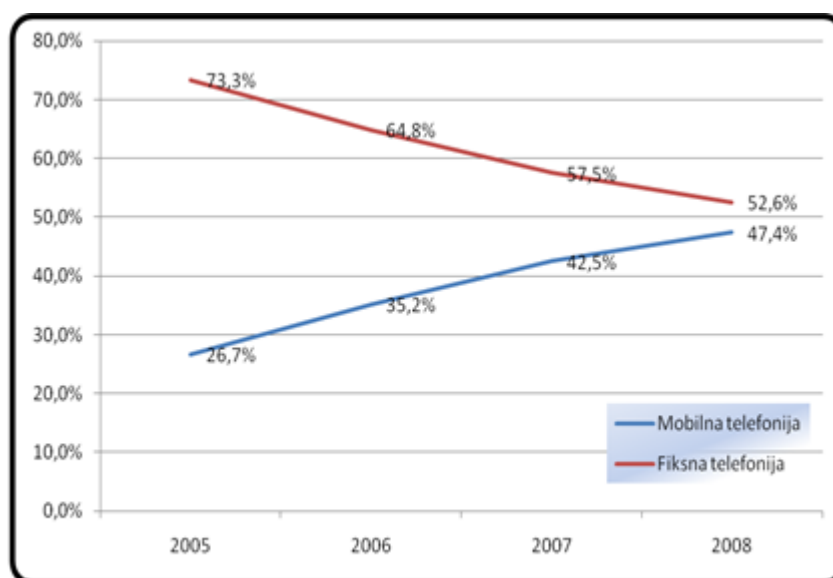
- zavlacavanje pri vzpostavljanju medomrežnih povezav,
- »deal killers« – določila v pogodbah, ki otežujejo izvajanje pogodb ali zavezujejo k visokim pogodbenim kaznim,
- tehnični problemi,
- skriti stroški.

Razvoj telekomunikacij je sledil trendu povpraševanja po mobilnem širokopasovnem dostopu. Promet se je močno povečal, hkrati pa se je poslabšala zmogljivost omrežja. Trenutno je trg tako v Sloveniji kot EU zrel in se pričakuje omejena rast prihodkov tako na fiksni kot tudi na mobilni strani (penetracija na mobilnem delu presega 105 %). Pozitivni izkoristek tega je povečana konkurenca in posledično nižje cene, boljše storitve in hitrejša prenosljivost (Evropska komisija, 2010).

1.2.1 Trg fiksnih telekomunikacij po svetu

V večini držav imajo enega nacionalnega operaterja fiksne telefonije, tako da o konkurenčnem boju še ni mogoče govoriti. Izjema so Nemčija, Velika Britanija in Švedska, kjer zasebni operaterji tekmujejo z nacionalnimi. Nacionalni operaterji pa imajo po navadi prednost že zaradi infrastrukture, zasebni operaterji pa to omrežje najemajo in plačujejo ceno za medomrežno povezovanje. Fiksna telefonija, ki se meri v milijonih minut, še vedno upada, in sicer za 7 % v letu 2008 in za okoli 30 % od leta 2005. Prihodki iz fiksnega dela kontinuirano padajo, vendar predstavljajo 30 % od celotnih prihodkov telekomunikacij.

Slika 5: Delež mobilnih in fiksnih klicev v EU

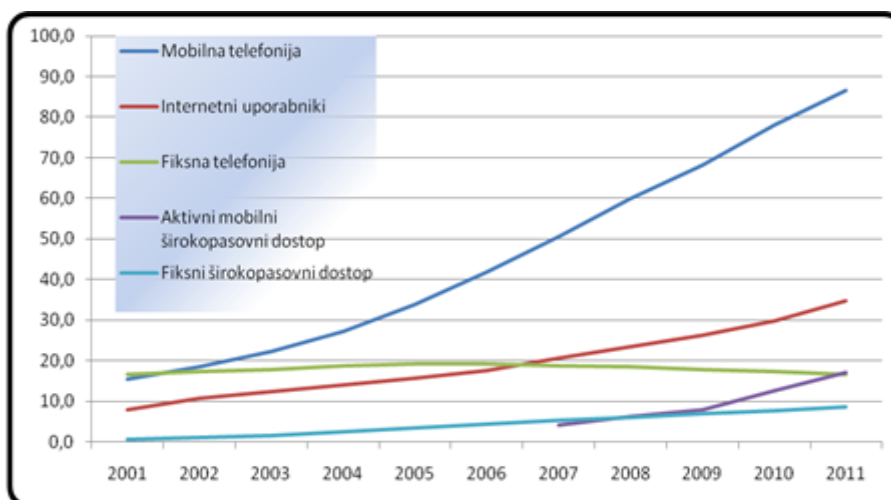


Vir: Evropska komisija, *Progress report on the single European Electronic Communications market*, 2010.

Trenutno lahko beležimo podobne trende tako v EU kot tudi po svetu. Vse raziskave kažejo na upad fiksne in fiksne širokopolasovne telefonije ter porast mobilne telefonije. Beležimo rahlo rast internetnih uporabnikov. S ponudbo modemov pa od leta 2009 beležimo rast mobilnega širokopolasovnega dostopa.

Največje število telefonskih priključkov je bilo do sedaj eden osnovnih pokazateljev gospodarskega razvoja. Zelo pomembna je visoka pokritost prebivalstva, imenovana tudi stopnja penetracije. Le z zadostnim številom uporabnikov so zagotovljeni sinergijski učinki kakor tudi učinki ekonomij obsega. Zaslediti je trend zmanjševanja fiksnih priključkov na 100 prebivalcev, kar je posledica prodora mobilne telefonije. Mobilna telefonija trenutno še narašča, vendar upočasnjeno. Število mobilnih priključkov se v večini povečuje na račun dvojnih SIM-kartic in podatkovnih SIM-kartic (alarmi, števcji, odčitavanje itd.).

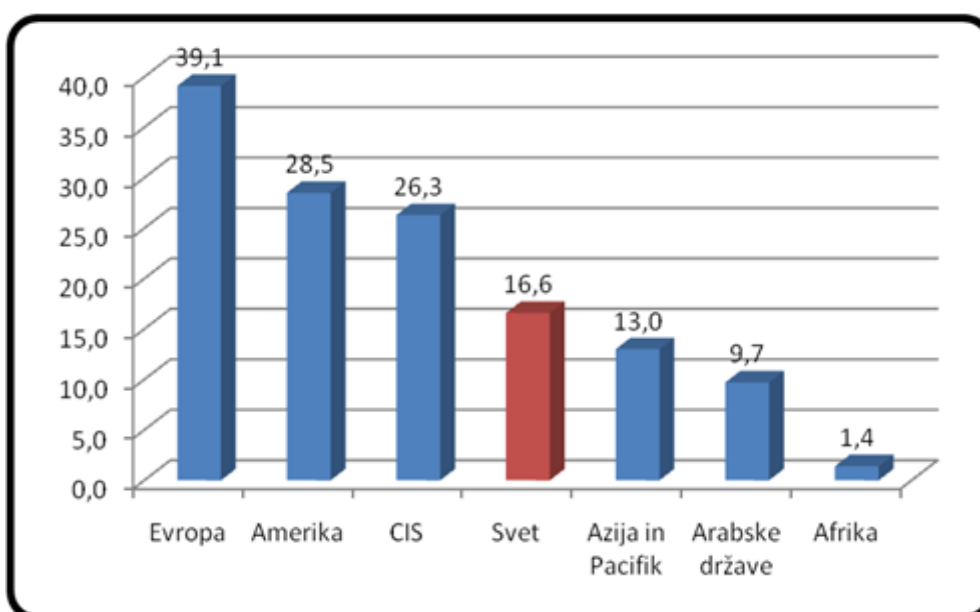
Slika 6: Svetovni razvoj telekomunikacij od 2001 do 2011



Vir: International Telecommunication Union, ICT Data and Statistics, 2011.

Iz grafa na sliki 6 je razvidno, da je Evropa še vedno v veliki prednosti. Prednost je pripisati geografski legi in številu prebivalcev ter hitremu razvoju telekomunikacij. Sledijo ji Združene države Amerike, nato pa Skupnost neodvisnih držav (angl. *Commonwealth of Independent States* – CIS). Območja se nanašajo na klasifikacijo ITU (angl. *International Telecommunication Union*), kamor spadajo Armenija, Azerbajdžan, Belorusija, Gruzija, Kazahstan, Kirgizija, Moldavija, Federacija Rusija, Tadžikistan, Turkmenistan, Ukrajina in Uzbekistan.

Slika 7: Število telefonski priključkov na 100 prebivalcev v letu 2011

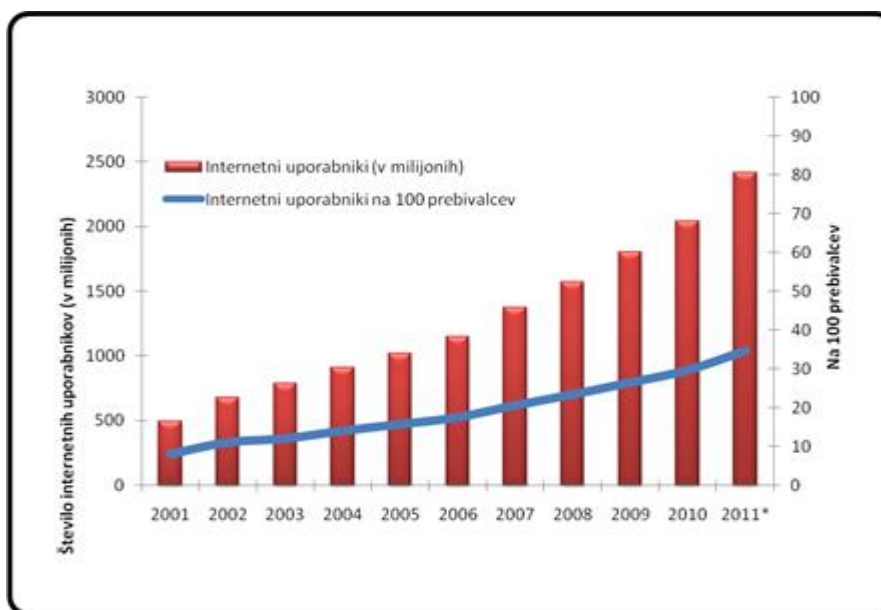


Vir: International Telecommunication Union, ICT Data and Statistics, 2011.

1.2.2 Trg širokopasovnega dostopa po svetu

Širokopasovni trg v EU je še vedno največji na svetu. Kljub upočasneni rasti je v EU zaznati, da je gostota širokopasovnega dostopa v letu 2010 narasla za 2 odstotni točki bolj kot v letu poprej. Večina priključkov temelji na tehnologiji xDSL. Število mobilnih širokopasovnih priključkov narašča, kar je posledica mobilnosti, kakovosti (hitrost) in ponujanja celovite ponudbe.

Slika 8: Število internetnih uporabnikov po svetu in število uporabnikov na 100 prebivalcev v obdobju od 2001 do 2011

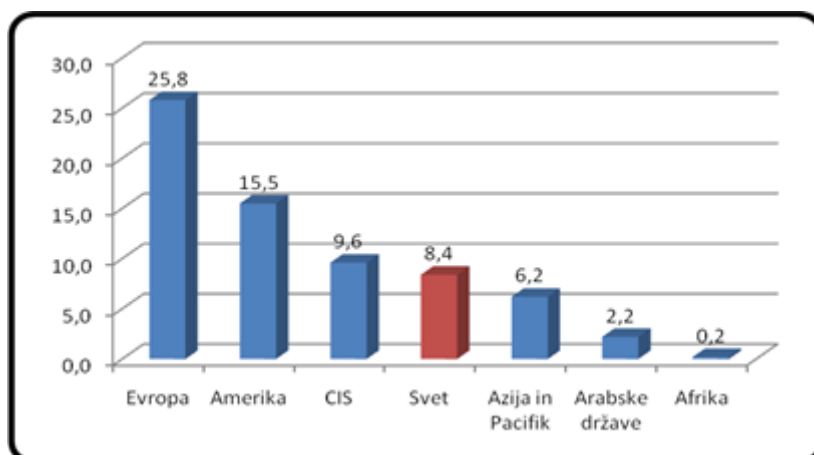


Vir: International Telecommunication Union, ICT Data and Statistics, 2011.

Vsa leta je tržni delež monopolnih operaterjev na trgu fiksne širokopasovnega interneta naraščal in se v letu 2010 stabiliziral na 45 %. Razlog za stabilni delež oz. rahlo pridobivanje uporabnikov je v razvezi lokalne zanke in sodostopu.

Danska in Nizozemska imata od vseh držav najvišji delež priključkov fiksne širokopasovnega dostopa. Sledita jima Luksemburg in Nemčija. Kljub temu obstaja še kar nekaj potenciala za rast širokopasovnega dostopa, saj obstaja še kar nekaj gospodinjstev, ki nimajo dostopa.

Slika 9: Število fiksni širokopasovni dostopov na 100 prebivalcev v letu 2011



Vir: International Telecommunication Union, ICT Data and Statistics, 2011.

1.2.3 Trg mobilnih telekomunikacij po svetu

V oktobru 2009 je mobilna penetracija beležila več kot 4,650 milijona naročnikov. Število mobilnih naročnin že vse od leta 2001 narašča in v letu 2011 smo zabeležili že okoli 6 milijonov naročnikov. V svetovnem merilu ima na 100 prebivalcev okoli 86,7 % ljudi mobilni priključek. V EU beležimo okoli 120 mobilnih priključkov na 100 prebivalcev. Iz tega sklepamo, da je evropski trg zaradi visoke penetracije ljudi in zaradi velike ekonomije obsega nadpovprečno razvit v mobilnih telekomunikacijah. Trg mobilnih telekomunikacij v Avstriji je zelo visoko konkurenčen predvsem zaradi privlačnih cen širokopasovnih storitev ter široke ponudbe storitev. Razvoj kaže, da je naslednji korak investicija v LTE (angl. *Long Term Evolution*).

Razvoj LTE so vzpodbudile pomanjkljivosti sistemov 3. generacije mobilnih komunikacij in UMTS. Čeprav oba sistema dobro delujeta in zadoščata za potrebe uporabnikov, sta bila zasnovana z določenimi lastnostmi, ki izhajajo iz razpoložljivih tehnologij v devetdesetih, ko sta standarda nastajala. LTE (dolgoročna evolucija) predstavlja nov mejnik v razvoju mobilnih komunikacij.

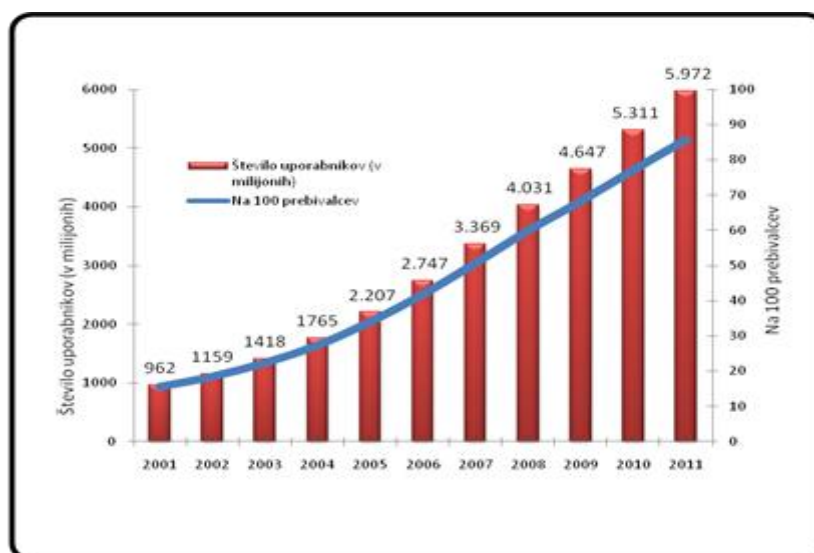
Začetek so predstavljala analogna omrežja (pri nas NMT), druga generacija je prinesla digitalne komunikacije v omrežju GSM in prenos podatkov z nadgradnjama GPRS in EDGE, UMTS z nadgradnjami do trenutnega HSPA+ pa že prehiteva večino obstoječih ožičenih povezav. Hitrost prenosa podatkov se je v teh dvajsetih letih dvignila iz nekaj bitov na sekundo na 42 Mb/s, kolikor trenutno dosega polno nadgrajen HSPA+. LTE že med začetnim preizkušanjem občutno presega te hitrosti, saj so v Mobitelu že dosegli hitrost prenosa 100 Mb/s. Hitrost prenosa podatkov je morda najpomembnejša lastnost, ni pa vse.

Sto megabitov na sekundo, izjemno kratki pingi, polnokrvno IP-omrežje z vgrajeno podporo za IPv6 ter napovedan dvig hitrosti na 1 Gb/s in več. To ni opis optičnega omrežja, temveč

LTE in prihodnjega LTE – Advanced, prihodnosti mobilnih komunikacij (LTE: Dobrodošli v prihodnosti mobilnih telekomunikacij, 2011).

Kljub ekonomski krizi se trg mobilnih telekomunikacij zvišuje. V Evropi kot tudi po svetu se prihodek povečuje. Skoraj četrtino od celotnega prihodka trga mobilnih telekomunikacij predstavlja prihodek od prenosa podatkov. Nadpovprečno rast mobilnih telekomunikacij beležimo v Veliki Britaniji. V Veliki Britaniji naj bi se prihodki povečali za 3,8 % na 26 milijonov evrov. Prihodek od prenosa podatkov naj bi se povečal za 9,8 % na 7 milijard evrov. V Nemčiji beležijo rast prihodka pod evropskim povprečjem. Tretji največji trg mobilnih telekomunikacij v Evropi – francoski se je v letu 2009 povečal za 2,8 % (EITO, 2009).

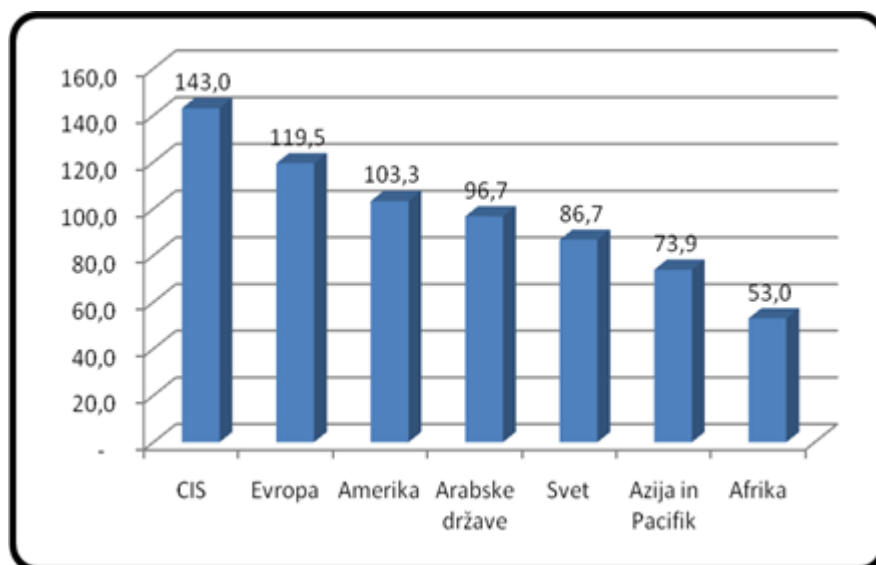
Slika 10: Svetovno število mobilnih naročnin in število priključkov na 100 prebivalcev od 2001 do 2011



Vir: International Telecommunication Union, ICT Data and Statistics, 2011.

V Evropi v letu 2011 beležimo približno 120 mobilnih priključkov na 100 prebivalcev, v Sloveniji pa 105 priključkov. Sem spadajo uporabniki, ki imajo veljavno pogodbo in so kot predplačniki vsaj enkrat po treh mesecih opravili aktivnost (APEK, 2011).

Slika 11: Število mobilnih priključkov na 100 prebivalcev v letu 2011



Vir: International Telecommunication Union, ICT Data and Statistics, 2011.

2 PREDSTAVITEV DRUŽBE TELEKOM SLOVENIJE

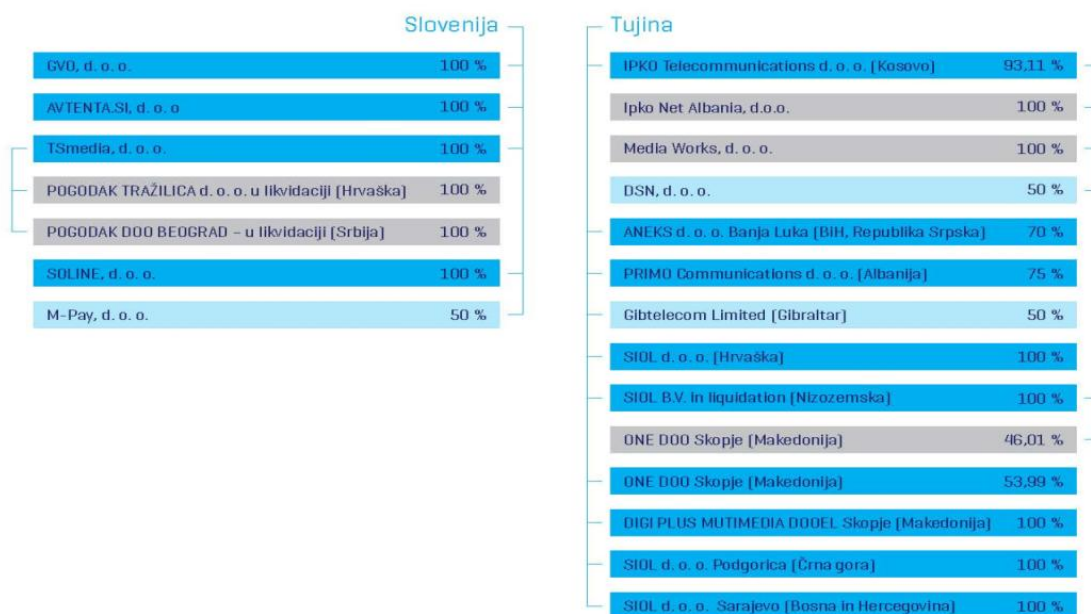
2.1 Predstavitev podjetja Telekom Slovenije

Telekom Slovenije je slovenski ponudnik elektronskih telekomunikacij, ki na slovenskem trgu ponuja fiksno in mobilno telefonijo, širokopasovni internet, IP-telefonijo in IP-televizijo ter multimedijske storitve in vsebine.

Telekom Slovenije pod svojim okriljem ponuja številne uveljavljene blagovne znamke. Med vidnejšimi sta Siol in od pripojitve hčerinskega podjetja mobilnega operaterja Mobitel 1. julija 2011 tudi blagovna znamka Mobitel.

Skupaj s hčerinskimi družbami sestavlja Skupino Telekom Slovenije, ki jo poleg obvladujoče družbe Telekom Slovenije, d. d., sestavljajo še odvisne (hčerinske) družbe s sedežem v Sloveniji ter drugih državah. V Sloveniji imajo sedež družbe: GVO, d. o. o., Avtenta.si, d. o. o., Soline, pridelava soli, d. o. o, M-Pay, d. o. o., in Najdi, informacijske storitve, d. o. o., Meganet, d. o. o., in Podogak, d. o. o.

Slika 12: Sestava, organiziranost in lastništvo skupine Telekom Slovenije na dan 31. 12. 2011



Vir: Telekom Slovenije, Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije in družbe Telekom Slovenije, d. d., 2011, str. 11.

Poleg Slovenije s svojimi družbami deluje tudi v regiji jugovzhodne Evrope: na Kosovu, v Makedoniji, Bosni in Hercegovini, Albaniji ter na Hrvaškem in v Črni gori. Finančno naložbo v višini 50 % vrednosti družbe ima tudi v gibraltarskem nacionalnem operaterju Gibtelecom.

Konkurenčna prednost Telekoma Slovenije so močne blagovne znamke na storitveni ravni. Mobitel, SiOL in Telekom Slovenije imajo visok ugled in prepoznavnost. Prav tako se na kosovskem in makedonskem trgu krepi prepoznavnost blagovnim znamk Ipko in One.

V letu 2011 so zabeležili pripojitev hčerinske družbe Mobitel k matični družbi Telekom Slovenije in tako uresničili pomemben strateški razvojni premik. Združeno podjetje omogoča večjo ekonomsko učinkovitost, hitrejši tehnološki razvoj, večjo prožnost, odzivno sposobnost in inovativnost. Odpira nove možnosti za skupen nastop, ima pa tudi večjo zmožnost prilagajanja razmeram na trgu s poudarkom na potrebah in zahtevah uporabnikov. Glavni poudarek poslovanja združenega podjetja Telekom Slovenije bo tako v prihodnje na širokopasovnih in konvergenčnih fiksni, mobilni in kombinirani storitvah.

Slika 13: Trgi Skupine Telekom Slovenije



- ponudnik fiksnih storitev
- ponudnik fiksnih in mobilnih storitev
- mednarodna točka prisotnosti

Vir: Telekom Slovenije, Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije in družbe Telekom Slovenije, d. d., 2011, str. 10.

Upravljanje obvladujoče družbe v Skupini Telekom Slovenije poteka po dvotirnem sistemu upravljanja. Uprava vodi, zastopa in predstavlja družbo, osnovna pristojnost nadzornega sveta pa je nadzor nad vodenjem poslov družbe. Delničarji uresničujejo svoje pravice v zadevah družbe v okviru skupščine delničarjev, ki je najvišji organ družbe.

Skozi leta rasti je Telekom Slovenije postal vodilni in najnaprednejši poslovni sistem s področja telekomunikacij na visoko konkurenčnem slovenskem trgu. Družbe skupine zajemajo področja:

- fiksnih in mobilnih komunikacij,
- sistemske integracije,
- gradnje in vzdrževanja telekomunikacijskih omrežij,
- digitalnih vsebin in storitev, multimedijev, digitalnega oglaševanja ter

- ohranjanja naravne in kulturne dediščine na območju Krajinskega parka Sečoveljske soline.

Telekom Slovenije se lahko pohvali z zanesljivim in kakovostnim omrežjem in na trgu ponuja množico raznolikih in sodobnih storitev, ki jih vseskozi razvija in dopolnjuje.

2.1.1 Ustanovitev in organiziranost

Telekom Slovenije se je v letu 1995 ločil od PTT Slovenije na Pošto Slovenije in Telekom Slovenije, s čimer je nastal nacionalni operater. Poštna dejavnost je bila razvita, vendar nedobičkonosna, telekomunikacije pa so bile v fazi hitrega razvoja. V istem letu je Mobitel prejel status nacionalnega operaterja.

V primerjavi z razvitimi evropskimi državami je Slovenija po številu telefonskih priključkov na prebivalca zaostajala za posameznimi državami tudi za desetletje. Leta 1997 je bilo v naši državi 35,7 telefonskih priključkov na 100 prebivalcev. Gostota priključkov je bila zelo nizka, če primerjamo Nizozemsko, ki jih je dosegla že leta 1981, Nemčija 1982 in Italija 1989. Še bolj razvite telekomunikacijske države, kot so Švedska, Danska in Združene države Amerike, pa že leta 1975. Včasih smo lahko trdili, da je število telefonskih priključkov merilo za uspeh, sedaj tega ne moremo več trditi. V zadnjem obdobju se število priključkov ne povečuje več, kar je posledica prodora mobilne telefonije.

Razlog za slabo stanje števila telefonskih priključkov lahko iščemo v napačni tarifni politiki, ki ni temeljila na stroških dejansko opravljene storitve, pač pa na navzkrižnem subvencioniranju različnih poštних in telekomunikacijskih storitev. Cena telefonskega priključka se je v zadnjih letih drastično znižala, in sicer iz takratnih 100.000 SIT v letu 1995 na 20.000 SIT v letu 2001. Cene naročnine in domačih pogovorov so se povečevale, medtem ko so se cene mednarodnih klicev zniževale.

Telekom Slovenije je bilo podjetje z družbenim kapitalom. Lastninsko preoblikovanje je tako potekalo v skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju, ki ga je potrdila Agencija Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo. Konec leta 1997 je bil tako sprejet sklep o preoblikovanju podjetja Telekoma Slovenije iz javnega podjetja v delniško družbo.

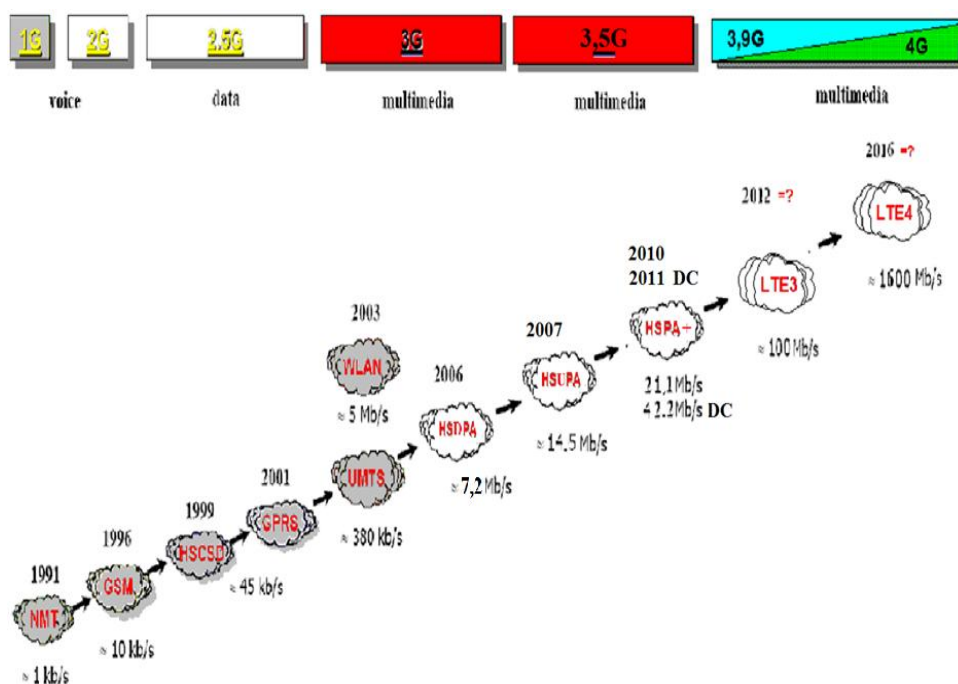
Družba Mobitel je bila ustanovljena leta 1991 od podjetja PTT, julija istega leta pa je pričela z delovanjem analognega omrežja NMT v Sloveniji in na Hrvaškem. V začetku 90. let je dotedanja družba Mobitel zaradi specifičnih razmer v takratni državi Jugoslaviji dobila v uporabo frekvenčno območje 410 MHz in ne 450 MHz kot v tujini. Od takrat beležimo prvo generacijo mobilnih telekomunikacij. Slovenski in hrvaški uporabniki omrežja NMT so morali uporabljati posebej prilagojene NMT mobilne telefone v novem frekvenčnem območju (Telekom Slovenije, 2012).

Pokritost prebivalstva z NMT-signalom je dosegla 99 %. Prednost je predvsem v dostopnosti signala v ruralnih krajih, saj se je ta signal bolje prilagajal precej raznolikemu terenu v naši državi. Prednost NMT-sistema so bili cenejši pogovori in nižja mesečna naročnina. Kot slabo stran NMT-sistema lahko omenim slabšo kakovost prenosa govora do digitalnega sistema, manj dodatnih storitev, poleg tega pa so bili NMT-aparati uporabni le v Sloveniji in na Hrvaškem. Število naročnikov v analognem omrežju Mobitel NMT je od leta 1992 postopno raslo in se je ustalilo pri številki 41.000.

Druga generacija mobilnih telekomunikacij se je v Sloveniji pojavila leta 1995. Prav to leto je bilo prelomno v razvoju družbe Mobitel. Na eni strani razvoj in rast števila naročnikov v analognem omrežju, na drugi strani prvi koraki v svet digitalnih mobilnih telekomunikacij. Novembra je deloval poskusni sistem GSM na območju Ljubljane. Konec leta 1995 je Vlada Republike Slovenije imenovala družbo Mobitel za nacionalnega operaterja digitalnih mobilnih telekomunikacij in jo zadolžila za izgradnjo GSM-omrežja do turistične sezone v letu 1996. Družba Mobitel je leta 1996 s podpisom pogodbe o polnopravnem članstvu postala član mednarodnega združenja GSM Association. Pogoji, ki jih je morala družba Mobitel izpolnjevati za polnopravno članstvo, so pridobitev ustrezne frekvence, načrt izgradnje GSM-sistema in dovoljenje vlade za vzpostavitev digitalnega sistema mobilnih telekomunikacij. Članstvo družbi Mobitel omogoča, da pri vzpostavljanju GSM-sistema sklepa pogodbe z operaterji digitalnih mobilnih telefonij po vsem svetu.

Sistem GSM je v Sloveniji začel delovati junija 1996. Takrat so bila z digitalnim signalom GSM 900 MHz pokrita slovenski avtocestni križ, večja mesta, pomembnejša turistična središča ter obala, kar je ustrezalo približno 40-odstotni pokritosti prebivalstva. Družba Mobitel je svojim GSM-naročnikom omogočila prve pogovore v tujini, v Švici in Nemčiji. Oktober 1996 se šteje kot začetek delovanja prvih komercialnih *roaming* pogodb s švicarskim operaterjem Swiss PTT Telekom in z nemškim operaterjem DeTeMobil D1. Od leta 1996 lahko pri družbi Mobitel beležimo visoke uspehe pri zagotavljanju pokritosti, številu storitev in naraščanju števila naročnikov kot tudi predplačnikov.

Slika 14: Razvoj mobilnih tehnologij



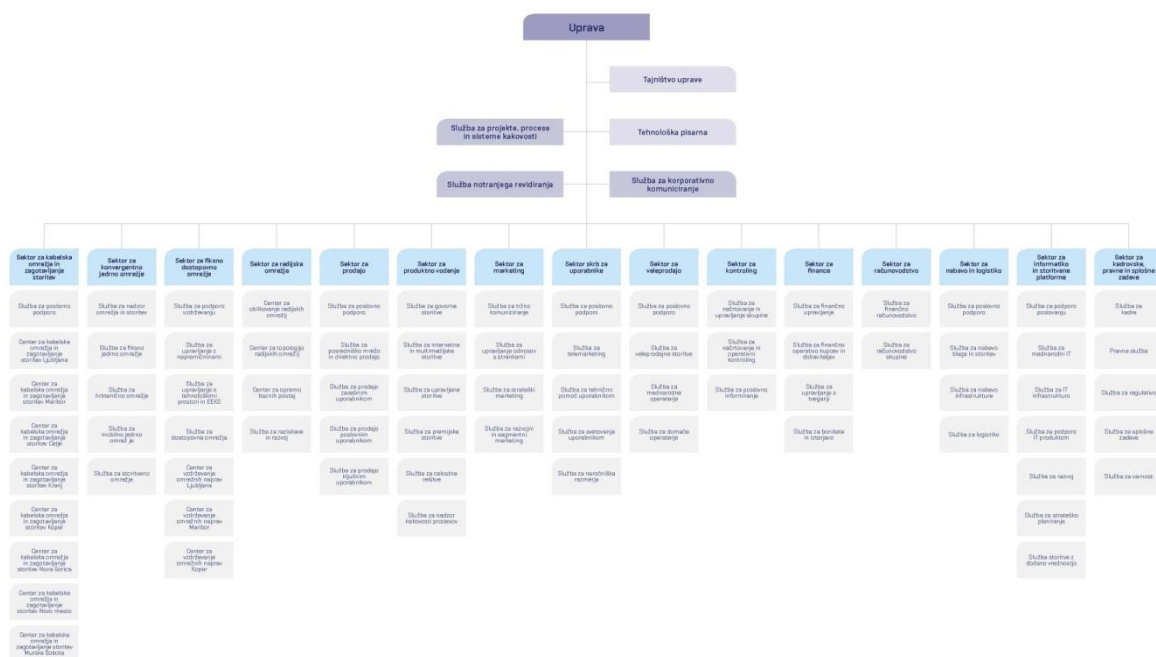
Vir: Telekom Slovenije, Razvoj mobilnih tehnologij (interno gradivo), 2012.

Oktobra 2000 je bila družba Mobitel med redkimi referenčnimi operaterji na osnovi trajnega uspešnega uvajanja uporabniških storitev in hitre rasti ter visoke stopnje prodora do svojih uporabnikov izbrana za Ericssonovega partnerja za preizkušanje tehnologije UMTS.

Družba je bila v sodni register vpisana 7. 4. 1998, registrirana pod matično številko 5014018000 in davčno številko 98511734. Osnovni kapital znaša 272.720.664,33 EUR. Dosedanjega predsednika uprave Ivico Kranjčevića je nadomestil Rudolf Skobe. Na dan 31. 12. 2011 je bilo v Telekomu Slovenije zaposlenih 2.773 ljudi³. V družbah Skupine Telekom Slovenije je bilo konec leta 4.760 zaposlenih, od tega v slovenskih družbah 3.597, v tujih pa 1.163. V celotni Skupini je zaposlenih 65,7 % moških in 34,4 % žensk.

³ Vključuje tudi družbo Mobitel, d. d.

Tabela 2: Organizacijska shema družbe Telekom Slovenije



Vir: Telekom Slovenije, O podjetju, Organizacijska shema podjetja, 2012.

2.1.2 Lastniška struktura

V lastniški strukturi Telekom Slovenije so nastale večje spremembe predvsem pri državnih deležih v družbi. Slovenska odškodninska družba je v začetku avgusta izvedla neodplačen prenos 10 % oziroma 653.548 delnic Telekom Slovenije (v nadaljevanju TLSG) na Republiko Slovenijo. Oktobra je bila z izčlenitvijo iz Kapitalske družbe ustanovljena Modra zavarovalnica, ki je med drugim v upravljanje prevzela tudi Prvi pokojninski sklad RS (PPS). Deloma je ta sprememba vplivala tudi na spremembo lastništva v kategoriji domačih pravnih oseb, ki so svoj lastniški delež glede na konec leta 2010 povečale za 4,24 odstotne točke. V primerjavi s koncem leta 2010 je bila opaznejša sprememba na prodajni strani zabeležena tudi v kategoriji institucionalnih investitorjev, v strukturi predvsem pri investicijskih družbah, v družbah za upravljanje in v bankah. Svojo udeležbo v lastništvu so skupno zmanjšale za 3,33 odstotne točke na 2,64 % (Telekom Slovenije, 2011).

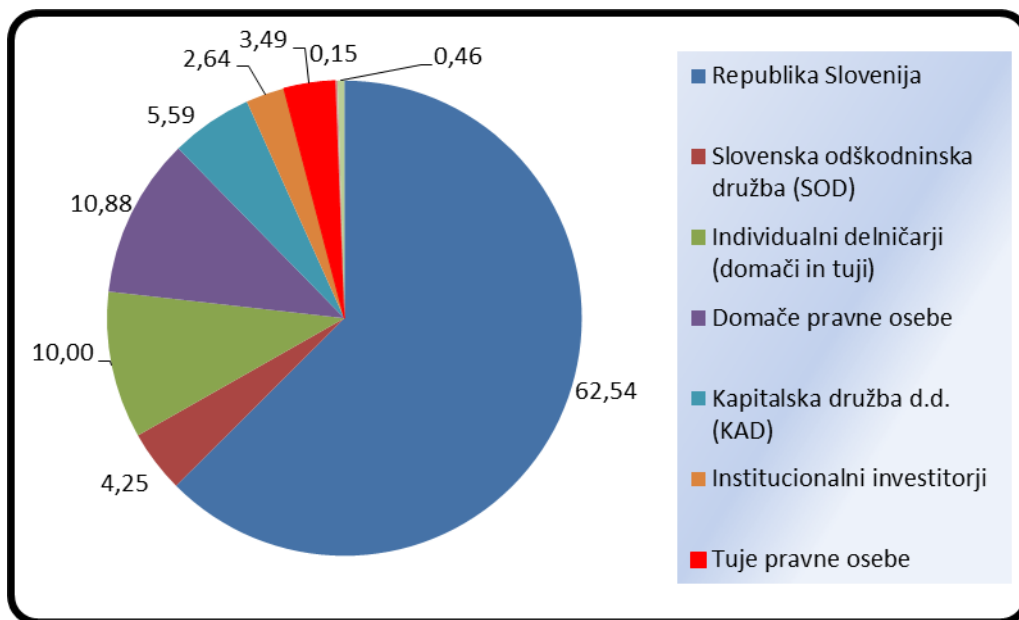
Na zadnji dan decembra 2011 je bilo v delniški knjigi vpisanih 11.710 lastnikov delnic, kar pomeni zmanjšanje za 966 delničarjev glede na stanje ob koncu leta 2010. Največji upad je bil na strani individualnih delničarjev.

Tabela 3: Trgovalni podatki TLSG

Oznaka	TLSG
Kotacija	Prva kotacija Ljubljanske borze
Osnovni kapital (v EUR)	272.720.664,33
Število navadnih imenskih kosovnih delnic	6.535.478,00
Število lastnih delnic	30.000
Število delničarjev	11.710

Vir: Ljubljanska borza, d. d., Vrednostni papirji Telekoma Slovenije, d. d., 2012.

Slika 15: Lastniška struktura na dan 31. 12. 2011 v odstotkih



Vir: Telekom Slovenije, Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije in družbe Telekom Slovenije, d. d., 2011, str. 38.

Tabela 4: Spremembe lastniške strukture po kategorijah delničarjev

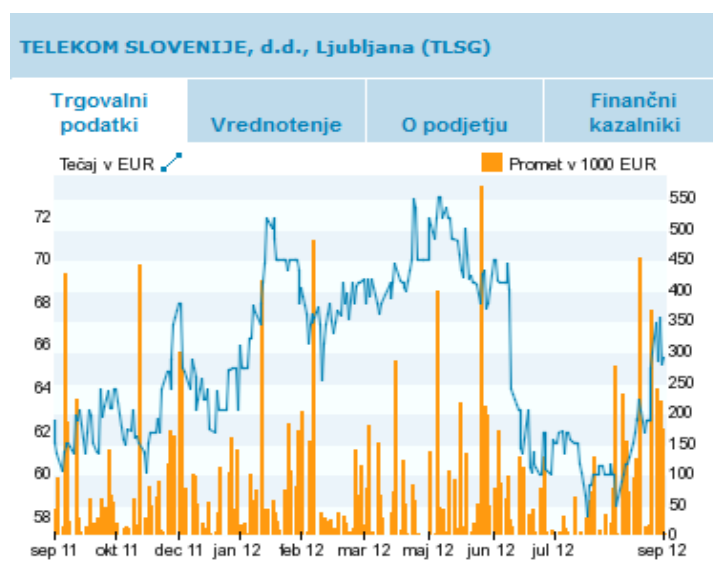
Naziv delničarja	Lastniški delež dne 31. 12. 2011	Lastniški delež lastništva dne 31. 12. 2010	Letna sprememba v odstotnih točkah
Republika Slovenija	62,54	52,54	10,00
Slovenska odškodninska družba, d. d. (SOD)	4,25	14,25	-10,00
Individualni delničarji	10,00	10,25	-0,25
Domače pravne osebe	10,88	6,64	4,24
Kapitalska družba, d. d.	5,59	5,59	0,00
Investicijske družbe in DZU	0,17	2,76	-2,59
Tuje pravne osebe	3,49	2,37	1,12
Banke	1,12	1,81	-0,69
Kapitalska družba, d. d. – PPS	0,00	1,77	-1,77
Vzajemni in ostali skladi	1,18	1,23	-0,05
Telekom Slovenije, d. d. – lastne delnice	0,46	0,46	0,00
Zavarovalnice	0,17	0,17	0,00
Borzno-posredniške hiše	0,15	0,16	-0,01
Skupaj	100,00	100,00	0,00

Vir: Telekom Slovenije, Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije in družbe Telekom Slovenije, d. d., 2011, str. 38.

Spremembe pri deležih v državni lasti in prodaje ter nakupi deležev investicijskih skladov in bank so vplivali tudi na sestavo seznama največjih delničarjev družbe. 31. 12. 2011 je imelo 10 največjih delničarjev v lasti 79,28 % osnovnega kapitala družbe, kar je za 0,71 odstotne točke manj kot leto prej.

V letu 2011 so politične in makroekonomske razmere zaznamovale tudi trgovanje in gibanje tečajev delnic na Ljubljanski borzi. Vodilni in »benchmark« indeks SBI TOP, ki povzema gibanje cen največjih in najlikvidnejših delnic na Ljubljanski borzi, je izgubil kar 31,7 % svoje vrednosti. Tudi Telekomove delnice so v pretežni meri sledile njegovemu gibanju in zabeležile 26,8 % padec vrednosti glede na tečaj na začetku obravnavanega obdobja. Vrednost delnice je bila na dan 31. 12. 2011 62,98 EUR. Tržna kapitalizacija je tako ob koncu leta znašala 411,6 milijona EUR. Delnice TLSEG so bile v letu 2011 z 20,2 milijona evrov prometa četrte najprometnejše med vsemi delnicami na Ljubljanski borzi.

Slika 16: Gibanje vrednostnih papirjev delnice TLSG v obdobju 2011–2012



Vir: Ljubljanska borza, d. d., Vrednostni papirji Telekoma Slovenije, d. d., 2012.

Delnica TLSG je v poltretjem letu pod taktirko preteklega predsednika uprave Ivice Kranjčevića izgubila 48 % vrednosti. Na dan 21. 9. 2012 znaša 65,50 EUR. Nadaljnje gibanje cene delnice je predvsem odvisno od poslovanja balkanskih hčera in razreševanja tožb (Smrekar & Ugovšek, 2012).

2.1.3 Dejavnost podjetja

Telekom Slovenije je vodilni sistem na konkurenčnem slovenskem trgu. Dejavnosti družbe so fiksne in mobilne telekomunikacije, systemske integracije, gradnja in vzdrževanje telekomunikacijskih omrežij, digitalne vsebine in storitve, multimedijev in digitalnega oglaševanja ter ohranjanja narave in kulturne dediščine na območju Krajinskega parka Sečoveljske soline.

Družba deluje tudi v regiji jugovzhodne Evrope: na Kosovu, v Makedoniji, Bosni in Hercegovini, Albaniji ter na Hrvaškem in v Črni gori. Finančno naložbo v višini 50 % ima tudi v gibraltarskem nacionalnem operaterju Gibtelecom.

2.1.4 Finančni kazalniki in bilanca podjetja

V tem poglavju prikažem konsolidirano bilanco stanja in izkaz uspeha za dva obdobja, in sicer za leti 2010 in 2011 ter indeks 2011/2010. Konsolidirano zato, ker jo kasneje uporabim za izračun različnih modelov privatizacije.

Skupina Telekom Slovenije je leto 2011 zaključila občutno spremenjena v primerjavi z začetkom leta. Med najvidnejšimi spremembami so pripojitev Mobitela k Telekomu,

konsolidacija odvisnih družb, nadaljevanje stroškovne optimizacije in krepitev enotnega tržnega nastopa ter razvoja storitev. Vsi ti učinki so se najbolj pokazali v rasti večine ključnih kazalnikov poslovanja, kot je na primer ustvarjenih 34 milijonov evrov čistega poslovnega izida in 63,3 milijona evrov dobička iz poslovanja (EBIT). Ugodne premike je zaznati tudi v poslovnih procesih, prestrukturiranju poslovanja na Kosovu in v Makedoniji, zaščiti terjatev s področja reguliranih storitev. Spremembe so se pojavile tudi v načinu upravljanja hčerinskih družb, vpeljali so novosti pri trženju in prodaji.

Tabela 4: Konsolidirana bilanca stanja skupine Telekom Slovenije v letih 2010 in 2011

Bilanca stanja	Leto 2010 v EUR (000)	Leto 2011 v EUR (000)	Indeks 2011/2010
Sredstva	1.658.228	1.575.314	95
A. Dolgoročna sredstva	1.374.467	1.260.266	92
<i>I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne r.</i>	162.867	157.418	97
1. Neopredmetena sredstva	162.867	157.418	97
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev	0	0	n.p.
<i>II. Opredmetena osnovna sredstva</i>	1.108.408	994.438	90
<i>III. Dolgoročne finančne naložbe in naložbene neprem.</i>	59.786	85.849	144
1. Naložbene nepremičnine	6.463	6.463	101
2. Dolgoročne finančne naložbe	53.373	79.386	149
<i>IV. Dolgoročne poslovne terjatve</i>	24.725	0	0
<i>V. Odložene terjatve za davek</i>	18.861	22.561	121
B. Kratkoročna sredstva	283.485	315.048	111
<i>I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</i>	5.688	4.485	79
<i>II. Zaloge</i>	20.955	22.787	109
<i>III. Kratkoročne finančne naložbe</i>	13.392	21.584	161
<i>IV. Kratkoročne poslovne terjatve</i>	196.724	204.927	104
<i>V. Denarna sredstva</i>	46.726	61.265	131
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitev	276.000	0	0
<i>Zunajbilančna sredstva</i>	0	0	n. p.
Obveznosti do virov sredstev	1.658.228	1.575.314	95
A. Kapital	807.812	815.275	101
<i>I. Vpoklicani kapital</i>	272.721	272.721	100
1. Osnovni kapital	272.721	272.721	0
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0	n.p.
<i>II. Kapitalske rezerve</i>	0	0	n.p.
<i>III. Rezerve iz dobička</i>	354.174	354.162	100
<i>IV. Presežek iz prevrednotenja</i>	78.630	74.033	94
<i>V. Preneseni čisti poslovni izid</i>	102.287	80.348	79
<i>VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta</i>	0	34.011	n. p.

(se nadaljuje)

Bilanca stanja	Leto 2010 v EUR (000)	Leto 2011 v EUR (000)	Indeks 2011/2010
B. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve	47.363	54.198	114
C. Finančne in poslovne obveznosti	797.463	655.958	82
D. Dolgoročne obveznosti	453.097	446.451	99
<i>I. Dolgoročne finančne obveznosti</i>	443.445	436.380	98
<i>II. Dolgoročne poslovne obveznosti</i>	31	286	923
<i>III. Odložene obveznosti za davek</i>	9.621	9.785	102
E. Kratkoročne obveznosti	344.366	209.507	61
<i>I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</i>	0	0	n. p.
<i>II. Kratkoročne finančne obveznosti</i>	191.049	52.088	27
<i>III. Kratkoročne poslovne obveznosti</i>	153.317	157.419	103
F. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	55.590	49.883	892
<i>Zunajbilančne obveznosti</i>	0	0	n. p.

Vir: Telekom Slovenije, Bilanca stanja skupine Telekom Slovenije, 2010 in 2011.

Poslovni prihodki so v letu 2011 znašali 824,5 milijona evrov, kar je za 2 % nižje kot leto poprej. V letu 2010 je bilo zabeležiti znatni padec kazalnikov poslovanja. Vrednost EBITDA se je dvignil za 3 % na 255,6 milijona evrov. Kar 25 % manjši so bili poslovni odhodki. Pri tem gre v večji meri za učinek znižanja drugih odhodkov poslovanja. V znižanju odhodkov se kažejo prvi rezultati ukrepov za optimizacijo poslovanja. Neto finančni dolg se je znižal za 22,8 % v primerjavi z letom 2010. Izboljšala se je kapitalska sestava. Razmerje med kapitalom in celotnimi finančnimi obveznostmi se je dvignilo na 1,07:1 v korist kapitala. Znižal se je tudi obseg finančnih obveznosti, saj se podjetje v letu 2011 skoraj ni zadolževalo.

Tabela 5: Konsolidirani izkaz uspeha skupine Telekom Slovenija v letih 2010 in 2011

Izkaz uspeha	Leto 2010 v EUR (v 000)	Leto 2011 v EUR (v 000)	Indeks 2011/2010
1. Čisti prihodki od prodaje	839.337	824.507	98
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokon.	0	0	n.p.
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	n.p.
4. Drugi poslovni prihodki	8.716	4.964	57
Kosmati donos od poslovanja	848.053	829.471	98
5. Stroški blaga, materiala in storitev	395.094	390.888	99
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	63.502	67.073	106
b) Stroški storitev	331.592	323.815	98
6. Stroški dela	162.523	150.160	92
a) Stroški plač	113.015	0	0
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	13.486	0	0
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	11.737	0	0
d) Drugi stroški dela	24.285	0	0

(se nadaljuje)

Izkaz uspeha	Leto 2010 v EUR (v 000)	Leto 2011 v EUR (v 000)	Indeks 2011/2010
<i>7. Odpisi vrednosti</i>	214.454	192.366	90
a) Amortizacija	214.454	192.366	0
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredme.	0	0	n.p.
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sr.	0	0	n.p.
<i>8. Drugi poslovni odhodki</i>	254.464	32.807	13
Poslovni prihodki	848.053	829.471	98
Poslovni odhodki	1.026.535	766.221	75
Poslovni izid iz poslovanja	-178.482	63.250	382
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	-178.482	63.250	382
<i>9. Finančni prihodki iz deležev</i>	0	0	n.p.
<i>10. Finančni prihodki iz danih posojil</i>	3.062	0	0
<i>11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev</i>	0	0	n.p.
<i>12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finanč.</i>	0	0	n.p.
<i>13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti</i>	0	0	n.p.
<i>14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti</i>	0	0	n.p.
Finančni prihodki	3.062	10.074	329
Finančni odhodki	28.174	24.506	87
Drugi prihodki	1.205	0	0
Drugi odhodki	0	0	n.p.
Celotni prihodki	852.320	839.545	99
Celotni odhodki	1.054.709	790.727	75
Celotni poslovni izid	-202.389	48.818	515
<i>15. Davek iz dobička</i>	7.928	14.807	187
<i>16. Odloženi davki</i>	0	0	n.p.
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	-210.317	34.011	718

Vir: *Telekom Slovenije, Izkaz uspeha skupine Telekom Slovenija, 2010 in 2011.*

2.1.5 Kazalniki financiranja

Delež kapitala v financiranju kaže lastniško financiranje vseh sredstev gospodarske družbe. Večji kot je delež sredstev, financiran s kapitalom, večja je vrednost tega kazalnika, manj je gospodarska družba finančno tvegana za upnike, več tveganja nosijo lastniki. Kazalnik je zato zelo pomemben za upnike, ki želijo oceniti, kolikšno je tveganje glede vračil posojil (glavnice in obresti) oziroma kako bi dodelitev dodatnega posojila vplivala na finančno tveganje gospodarske družbe. Lastnike pa zanima finančno tveganje v povezavi z donosnostjo. Praviloma velja, da bolj kot je gospodarska družba finančno tvegana za upnike (nižja je vrednost tega kazalnika), višja je donosnost kapitala. Višja vrednost kazalnika pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar pa previsoka vrednost tega kazalnika lahko pomeni tudi neracionalno financiranje sredstev z dražjimi viri financiranja (če je obrestna mera za posojila nižja od načrtovanega donosa kapitala).

Finančni vzvod kaže način financiranja podjetja, to je, ali se podjetje financira iz lastnih ali tujih sredstev. Nižja kot je vrednost kazalnika, večjo finančno moč ima podjetje, prav tako ima tudi bolj neizkoriščen finančni vzvod.

Tabela 6: Kazalniki financiranja za leti 2010 in 2011

KAZALNIKI FINANCIRANJA	Leto 2010 v EUR	Leto 2011 v EUR	Indeks 2011/2010
1. Delež kapitala v financiranju	48,72	51,75	106
2. Delež dolgov v financiranju	48,09	41,64	87
3. Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev	58,77	64,69	110
4. Finančni vzvod (celotne obveznosti do kapitala)	98,72	80,46	82

Vir: Telekom Slovenije, Kazalniki uspešnosti poslovanja Skupine Telekom Slovenija, 2010 in 2011.

Iz kazalnikov je razvidno, da je podjetje povečalo delež kapitala v financiranju, zmanjšalo dolg ter s tem postalo nekoliko manj tvegana naložba za investitorje.

2.1.5.1 Kazalniki plačilne sposobnosti

Pri količniku obratne likvidnosti (angl. *current ratio*) je treba upoštevati, da vrednost kazalnika 1 pomeni, da ima gospodarska družba kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Če je vrednost kazalnika večja od 1, gospodarska družba kratkoročna sredstva financira tudi dolgoročno. Čim večja je vrednost tega kazalnika (po teoriji 2 ali več), ugodnejša naj bi bila plačilna sposobnost gospodarske družbe.

Zaloge so najmanj likvidna oblika kratkoročnih sredstev, kar pomeni, da jih je ob likvidaciji oziroma stečaju najtežje unovčiti. Zato je pospešeni koeficient likvidnosti pomembno merilo sposobnosti gospodarske družbe za poravnavo kratkoročnih obveznosti brez poseganja v zaloge. Če je vrednost tega kazalnika 1 (praviloma naj bi tudi bila), gospodarska družba vse zaloge financira dolgoročno. Če je vrednost tega kazalnika večja od 1, gospodarska družba poleg zalog dolgoročno financira tudi druga kratkoročna sredstva. Iz tabele 7 je razvidno, da je podjetje v primerjavi z letom 2010 leta 2011 povečalo svojo plačilno sposobnost. V letu 2010 je svoje zaloge financirala kar v veliki meri z dolgoročnim financiranjem, v letu 2011 pa se je to občutno spremenilo, saj jih brez težav pokriva s kratkoročnimi sredstvi. Kratkoročni koeficient likvidnosti se je povečal celo za 83 %.

Tabela 7: Kazalniki plačilne sposobnosti za leti 2010 in 2011

KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI	Leto 2010 v EUR	Leto 2011 v EUR	Indeks 2011/2010
1. Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	0,93	1,02	109
2. Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,82	1,50	183
3. Pospešeni koeficient likvidnosti	0,76	1,39	183
4. Razmerje med kratkoročnimi poslovnimi terjatvami	1,28	1,30	101

Vir: Telekom Slovenije, Kazalniki uspešnosti poslovanja Skupine Telekom Slovenija, 2010 in 2011.

2.1.5.2 Kazalniki obračanja

Kazalnik dneva vezave zalog kaže povprečno število dni vezave sredstev v zalogah za obdobje enega leta. Večje je število dni vezave zalog, počasnejše je obračanje oziroma spreminjanje zalog v likvidnejše oblike gibljivih sredstev. Večje zaloge zahtevajo več sredstev za njihovo financiranje, kar vpliva na slabši poslovni izid.

Podjetje lahko skrajša število dni vezave zalog z znižanjem cen materiala. Kazalec obračanja dni vezave obveznosti do dobaviteljev oziroma poslovnih obveznosti kaže, v kakšnem času gospodarska družba poravnava kratkoročne obveznosti iz poslovanja. Podjetje ima boljše plačilne sposobnosti tako, da se je kazalnik zmanjšal za 26 %. Povečevanje števila dni vezave kratkoročnih obveznosti iz poslovanja v daljšem časovnem obdobju lahko kaže na poslabšanje plačilne sposobnosti gospodarske družbe, kar pa v Telekomu Slovenije ni primer.

Tabela 8: Kazalniki obračanja za leti 2010 in 2011

KAZALNIKI OBRAČANJA	Leto 2010 v EUR	Leto 2011 v EUR	Indeks 2011/2010
1. Koeficient obračanja osnovnih sredstev	0,59	2,27	382
2. Koeficient obračanja sredstev	0,26	0,49	187
3. Obračanje obratnih sredstev	2,72	2,76	102
4. Obračanje zalog 1	39,05	45,88	117
5. Obračanje zalog 2	50,73	67,1	132
6. Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	4,66	5,68	122

Vir: Telekom Slovenije, Kazalniki uspešnosti poslovanja Skupine Telekom Slovenija, 2010 in 2011.

Tabela 9: Kazalniki dnevi vezave za leti 2010 in 2011

KAZALNIKI DNEVI VEZAVE	Leto 2010 v EUR	Leto 2011 v EUR	Indeks 2011/2010
1. Dnevi vezave zalog 1	0,71	1,49	210
2. Dnevi vezave zalog 2	0,46	0,51	110
3. Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	3,11	2,04	65
4. Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti	35,34	26,24	74
5. Dnevi odloženega plačila	36,91	37,93	103
6. Obrat denarja	4,23	4,13	98

Vir: Telekom Slovenije, Kazalniki uspešnosti poslovanja Skupine Telekom Slovenija, 2010 in 2011.

2.1.5.3 Ostali finančni in operativni kazalniki

Iz kazalnikov investiranja je razvidna struktura sredstev podjetja. Gre za pripomoček vodstvu pri odločanju o investicijah v posamezne vrste sredstev. Investicije v osnovna sredstva so se v teh letih nekoliko zmanjševale, saj vidimo, da je iz kazalnika deleža osnovnih sredstev razvidno, da se je amortizacija sredstev povečala oziroma se je njihova vrednost zmanjšala, in sicer za 6 odstotnih točk. Občutno pa se je povečal delež finančnih naložb, in sicer kar za 55 %. Povečanje investicij je bil na račun ustanovitve družbe Siol, d. o. o., v Sarajevu ter v Podgorici ter v največji meri dokapitalizacije družbe One, d. o. o., v Skopju v višini 90 mio. EUR.

Kazalniki gospodarnosti so se povečali za 31 %, kar kaže na uspešnost in učinkovitost porabe sredstev, saj gre za primerjavo oziroma razmerje poslovnih prihodkov s poslovnimi odhodki. Ravno tako se je povečal denarni tok, in sicer kar za 722 %, kar podjetju omogoča lažje in učinkovitejše razpolaganje z gibljivimi sredstvi.

Tabela 10: Kazalniki investiranja za Skupino Telekom Slovenije v letih 2010 in 2011

KAZALNIKI INVESTIRANJA	Leto 2010 v EUR	Leto 2011 v EUR	Indeks 2011/2010
1. Delež osnovnih sredstev v sredstvih	66,84	63,13	94
2. Delež obratnih sredstev v sredstvih	16,27	18,63	114
3. Delež finančnih naložb v sredstvih	4,41	6,82	155

Vir: Telekom Slovenije, Kazalniki uspešnosti poslovanja Skupine Telekom Slovenija, 2010 in 2011.

Tabela 11: Kazalniki gospodarnosti, donosnosti in dohodkovnosti za Skupino Telekom Slovenije v letih 2010 in 2011

KAZALNIKI GOSPODARNOSTI, DONOSNOSTI IN DOHODKOVNOSTI	Leto 2010 v EUR	Leto 2011 v EUR	Indeks 2011/2010
1. Celotna gospodarnost	0,81	1,06	131,00
2. Gospodarnost poslovanja	0,83	1,08	131,00
3. Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	-24,68	4,05	7,09
4. Proizvodnost sredstev	0,47	0,52	110,00
5. Čista donosnost sredstev	-11,60	2,10	6,54
6. Čista donosnost kapitala	-22,67	4,19	6,41
7. Multiplikator kapitala	2,05	1,93	94,00
8. Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	-21,05	7,63	3,76
9. Celotna dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	-23,87	5,89	5,05
10. Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	-24,80	4,10	14,37
11. Neto prodajna marža	-25,06	4,13	7,06
12. Delež davka iz dobička (izgube) v celotnem dobi...	-0,04	0,30	8,50

Vir: Telekom Slovenije, Kazalniki uspešnosti poslovanja Skupine Telekom Slovenija, 2010 in 2011.

Tabela 12: Denarni tok za Skupino Telekom Slovenije v letih 2010 in 2011

DENARNI TOK	Leto 2010 v EUR v 000	Leto 2011 v EUR v 000	Indeks 2011/2010
1. Enostavni denarni tok	4.137	34.011	822
2. Sprememba v obratnih sredstvih	-15.190	38.636	355
3. Popravljeni denarni tok	-11.053	72.647	758
4. Naložbe v opredmetena osnovna sredstva	-67.498	113.970	269
5. Čisti kratkoročni obratni kapital	178.700	288.979	162
6. Celotni obratni kapital	1.287.108	288.979	22
7. Poslovni izid iz poslovanja po davkih	-133.862	47.437	383
8. Enostavni denarni tok 2	80.593	47.438	59
9. Prosti denarni tok	85.099	1.045.567	1.229

Vir: Telekom Slovenije, Kazalniki uspešnosti poslovanja Skupine Telekom Slovenija, 2010 in 2011.

2.2 Telekom Slovenije po združitvi s podjetjem Mobitel, d. d.

Celotna skupina je leto 2011 zaključila občutno spremenjena v primerjavi z začetkom leta. Med najbolj vidnimi spremembami so pripojitve Mobitela k matičnemu podjetju Telekom Slovenije, d. d., konsolidacija odvisnih družb, nadaljevanje optimizacije stroškov in krepitev enotnega tržnega nastopa ter razvoja storitev (mobilna TV, storitve v »oblaku« itd.). Proces združevanja je največji projekt Skupine Telekom Slovenije, na katerega se je pripravljalo več let. S 1. aprilom sta se združili podjetji Planet 9 in Najdi. Proces konsolidacije poteka tudi v kosovskih in makedonskih družbah.

V drugi polovici leta je bilo zaznati prve pozitivne učinke. Najbolj očitno so se ti učinki kazali v rasti večine ključnih kazalnikov poslovanja, kot je npr. ustvarjenih 34 milijonov čistega poslovnega izida in 63,3 milijona EUR dobička iz poslovanja (EBIT). Pojavili so se tudi številni ugodni premiki v poslovnih procesih, prestrukturiranju poslovanja na Kosovu in v Makedoniji. Družba je uveljavila spremembe v načinu upravljanja hčerinskih družb, vpeljali so novosti pri trženju in prodaji (svetovalec na terenu trži tako mobilne kot fiksne storitve itd.).

Ob 2 % nižjih poslovnih prihodkih, ki so znašali 824,5 milijona EUR, so pomembno izboljšali dobičkonosnost poslovanja. Po letu 2010 so kazalniki poslovanja ponovno dosegali raven izpred dveh let. EBITDA se je povečal za 3 %, za 6 % je zrasel delež EBITDA v poslovnih prihodkih. Za 25 % so se zmanjšali poslovni odhodki. Pojavila se je optimizacija nabavnih procesov, ki poleg stroškovnih učinkov zajemajo krepitev dolgoročnih partnerskih odnosov do dobaviteljev.

Neto finančni dolg se je zmanjšal za 22,8 % v primerjavi z 2010. Za 16,6 % se je znižal obseg celotnih finančnih obveznosti, saj se v letu 2011 skoraj niso zadolževali.

Prav tako so premostili slabitev finančnih naložb v jugovzhodni Evropi. Prestrukturiranje poslovanja in sprememba v vodstvu sta se izkazala za ustrezna. Družba je ustvarila 70,4 milijona poslovnih prihodkov oz. 7 % več kot v letu 2010 in 23 % nižje poslovne odhodke ter tako dosegla 10 milijonov EUR dobička iz poslovanja.

Ključni predvideni učinek konvergence je povezovanje mobilnih, fiksnih in širokopasovnih storitev pod eno streho. Ob združitvi so vsem uporabnikom omogočili povečanje hitrosti internetnih povezav, na trg so poslali Družinski paket in poslovnim uporabnikom ponujajo fiksne, mobilne in internetne možnosti hkrati. Prenovili so portal Planet Siol.net, ki skupaj z iskalnikom Najdi.si ostaja eden najbolj obiskanih v Sloveniji.

Aplikacije za digitalno televizijo so prodali avstralskemu in luksemburškemu operaterju. Telekom Slovenije je pripravljen na gradnjo najsodobnejšega mobilnega omrežja LTE. Njihova prednost so močne blagovne znamke Mobitel, Siol in Telekom. S konvergenco so pridobili kar nekaj prednosti: enoten tržni nastop in celovitejšo ponudbo ter optimizacijo poslovnih procesov (Telekom Slovenije, 2011).

2.3 Umestitev Telekoma Slovenije v svetovni okvir

Razmere v letu 2011 je zaznamovala nizka gospodarska aktivnost, ki se je konec leta še dodatno upočasnila. Realni izvoz in uvoz blaga sta nekoliko porasla, vendar se je rast blagovne menjave upočasnila. Upadla je aktivnost v gradbeništvu, poslabšale so se razmere

na trgu dela, rasti povprečne minimalne plače pa ni zaznati. Trošenje gospodinjestev je skromno, inflacija je znašala 2 %, kar je podobno ravni prejšnjih let.

Trgi držav jugovzhodne Evrope so gospodarsko nerazviti, vendar predstavljajo potencialne gospodarske rasti. Bruto domači proizvod je na ravni držav v razvoju in v nekaterih državah tudi šestkrat manjši kot v Sloveniji. Okrevanje bo trajalo vsaj 3–4 leta.

Trend negativne rasti prihodkov iz fiksne in mobilne govorne telefonije se v državah EU nadaljuje, in sicer 6,7 % upad fiksne in 4,2 % upad mobilne telefonije⁴ (EITO, 2011). V analitski in svetovalni hiši Analysys Mason za zahodno Evropo napovedujejo zmanjševanje prihodkov iz telekomunikacijskih storitev v obdobju 2011–2014. Nasprotno v osrednji in vzhodni Evropi pričakujejo rast do leta 2014, nato pa upad. Govora je, da bo med posameznimi storitvami na splošno največjo rast dosegel mobilni prenos podatkov (Analysys Mason, 2012).

Evropska komisija je v letu 2011 napovedala velike investicije, s katerimi želi pospešiti gradnjo širokopasovnega internetnega omrežja na celini in s tem dolgoročno izboljšati konkurenčnost gospodarstva. Do konca leta 2020 naj bi po načrtih vsa gospodinjstva v EU imela vsaj 30 megabitni dostop do interneta.

Na globalni ravni se v panogi informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) nadaljujejo ključni trendi, kot so povečanje prenosnih hitrosti do naročnika, zagotovitev širokopasovnega dostopa vsem gospodinjstvom, selitev prehoda v *All over IP* s fiksne tudi na mobilno omrežje in nove trende IPTV.

Telekomunikacijski trg v Sloveniji je primerljiv s trgi razvitih evropskih držav tako tehnološko kot tudi v ponudbi storitev. Za slovenski trg je značilna visoka stopnja konkurenčnosti. Zaradi krize so uporabniki postali vse bolj občutljivi. Po podatkih Evropske komisije (Electronic communications market indicators, 2011) je Slovenija za širokopasovni dostop glede na gospodinjstvo tik nad povprečjem. Po podatkih APEK je bila konec leta 2011 65 %. Rast števila širokopasovnih priključkov se v Sloveniji tako kot v EU umirja.

Ključna dejavnika za povečano rast mobilnega širokopasovnega dostopa sta pojav novih platform in cenovna politika (povečana konkurenca). Telekom Slovenije se lahko pohvali z 99,9 % pokritostjo. Razlog je v geografski majhnosti. Evropski trendi na področju telefonije kažejo, da klasično telefonijo zamenjuje VoIP-telefonija, uporabniki se vse več kličejo iz mobilnega omrežja. Po podatkih Analysys Mason fiksna telefonija ne bo izginila, naraščala pa bodo »mobile only« gospodinjstva, za katera se napoveduje, da jih bo do 2016 v zahodni

⁴ EITO (Evropska IT-opazovalnica – European Information Technology Observatory).

Evropi okoli 30 %, v osrednji in vzhodni Evropi pa zaradi večje cenovne konkurenčnosti celo okoli 50 %.

Mobilna telefonija v Evropi dosega 115 % penetracijo, fiksna je prisotna v treh četrtinah gospodinjstev. Slovenija je z 85 % penetracijo fiksne telefonije nadpovprečna, v mobilni pa je s 105,5 % penetracijo pod povprečjem (Analysis Mason, 2012).

Naraščajo tudi t. i. pametni telefoni. V letu 2011 je bilo prodanih več pametnih kot klasičnih. 48,5 % od teh prodanih je imelo operacijski sistem Android, ki ga postavljajo med vodilnimi med operacijskimi sistemi.

3 STRATEŠKE USMERITVE PRI ODPRODAJI DRŽAVNEGA DELEŽA TELEKOMA SLOVENIJE, D. D.

3.1 Strategija

Strategij za privatizacijo je zelo veliko. Kako se bo posamezna država lotila privatizacije državnih podjetij, je odvisno od njenega zakonika. Pri odprodaji državnega deleža Telekoma Slovenije strategija služi kot usmeritev za pravilno delovanje komisije za vodenje postopka odprodaje državnega deleža. Za povečanje blaginje v Sloveniji⁵ je predvidena usklajena privatizacija največjih gospodarskih družb kot tudi privatizacija Telekoma Slovenije (Urad Vlade RS za komuniciranje, 2007).

Strateške usmeritve Vlade Republike Slovenije pri odprodaji deleža so pripravljene na osnovi Predloga odprodaje državnega deleža Telekoma Slovenije, d. d., ki ga je pripravila Komisija za privatizacijo. Pri odprodaji državnega deleža so bile upoštevane tudi sugestije javnosti in Sveta za telekomunikacije, upoštevali so izkušnje, pridobljene pri privatizacijah drugih evropskih operaterjev in Službe Vlade Republike Slovenije ter Ministrstva za gospodarstvo.

Za prestrukturiranje podjetja Telekom Slovenije pa je zelo veliko razlogov. Eden ključnih je ločitev vodstva od kontrole države in podreditev podjetja tržnim zakonitostim vključno s cenovno liberalizacijo. Pri finančnem prestrukturiranju se vključuje odpis oz. zmanjšanje dolgov podjetja, tako da novi lastniki niso zavezani v ta bremena. Naslednja od možnosti pa je ustavitev neproduktivnih in zastarelih projektov in prerazporejanje delovne sile. Dejstvo je, da podjetje zaposluje preveč ljudi, birokracija postaja prevelika, tehnološko pa podjetje postaja »zastareli dinosaver«. Prav tako je bistvena odločitev, kdaj in ali sploh odpraviti status uživanja državnega monopolista. V glavnem so to odločitve, kako spodbujati tuje investicije, postavljanje standardov storitev in ščitenje kupcev. Vsa ta vprašanja se postavljajo v

⁵ Vlada Republike Slovenije ga je sprejela 3. 11. 2005 v okviru gospodarskih in socialnih reform.

telekomunikacijskem sektorju. Tudi prodaja kaže na številna vprašanja, vključno z metodami prodaje, zaporedjem in hitrostjo prodaje in koga sploh povabiti k sodelovanju.

Strateška usmeritev odprodaje državnega deleža je lastniški delež, ki je tudi predmet prodaje. Neposredni delež Republike Slovenije je 62,5 %, posredno pa Republika Slovenije preko Kapitalske družbe (KAD) in Slovenske odškodninske družbe (SOD) poseduje še 9,8 %, skupno torej 72,4 % delež. Ko se bo začel postopek, bo predmet prodaje celoten delež ali delni v neposredni ali posredni lasti RS s pripadajočimi hčerinskimi družbami.

Telekom Slovenije ima v Sloveniji v lasti še naslednje družbe:

- GVO, d. o. o. (100 %),
- Avtenta, d. o. o. (100 %),
- TSmedia, d. o. o. (100 %),
- Soline, d. o. o. (100 %) in
- M-Pay, d. o. o. (50 %).

3.2 Odprodaja državnega deleža oz. privatizacija

Preden začnem razlagati razloge, cilje, motive in metode privatizacije, je treba razumeti nekaj izrazov. V širšem smislu razumemo več procesov, ki pogojujejo spremembo lastnine v zasebno:

- denacionalizacija = proces prenosa premoženja. Upravičenci do vrnitve premoženja so fizične osebe, ki jim je bilo premoženje podržavljeno po predpisih ali na osnovi pravnega posla. Bistvo je, da so bili državljani takratne Republike Jugoslavije. To pomeni, da upravičenci niso bili tujci, ki jim je bilo kot lastnikom premoženje podržavljeno na osnovi konfiskacije (Ivajko & Kocbek, 2001);
- deregulacija in liberalizacija državnih monopolov = proces, ki predstavlja osnovo za zagotavljanje alokacijske učinkovitosti podjetij⁶. Deregulacija je potrebna za vzpostavitev konkurenčnega okolja, ki skladno z liberalizacijo omogoča novim podjetjem vstop na trg. Liberalizacija pomeni odpravo in zmanjšanje obsega monopolnega položaja (Gregorec, 2009);
- pogodbeno opravljanje dejavnosti = proces podeljevanja pravic za proizvodnjo in distribucijo dobrin in storitev enemu proizvajalcu na področju, kjer prevladujejo naravni monopoli in kjer s procesom privatizacije ne bi dosegli ekonomske učinkovitosti.

⁶ Alokacijska učinkovitost predpostavlja tehnično učinkovitost in proizvodnjo največje količine proizvodov. Pomeni, da je podjetje tudi stroškovno učinkovito. Edina ovira za alokacijsko učinkovitost je nekonkurenčno stanje na trgu, ki ga povzroča obnašanje ponudnikov.

Učinkovitosti državnih podjetij se večinoma osredotočajo na primerjavo med zasebnimi in državnimi podjetji, med podjetji, ki delujejo na konkurenčnem trgu ali v visoko regulirani panogi, primerjavo v učinkovitosti podjetij pred in po privatizaciji ter primerjavo med učinkovitostjo državnih podjetij v državah v razvoju in tranzicijskih državah, kjer je delež državne lastnine večji kot v razvitih državah. Študija učinkovitosti tudi ne upošteva položaja, ki ga imajo državna podjetja v gospodarstvu (preprečevanje izkoriščanja monopola). Ne glede na študije ne smemo mimo dejstva, da je večina podjetij v zasebni lasti bolj učinkovita od podjetij v državni lasti (Boardman & Vining, 1989, str. 1–33).

Boles de Boer in Evans (1996) sta preučevala učinke dveh fiksnih operaterjev iz Nove Zelandije. Analiza je pokazala izrazito znižanje cen storitev ter povečanje produktivnosti in zniževanje stroškov ter izboljšanje kakovosti storitev. Prav tako se je povečala vrednost delnic podjetja, pozitivno je vplivalo na povečanje dostopnosti telekomunikacijskih storitev ter znižanje zaposlenosti.

3.3 Motivi za privatizacijo

Motive za privatizacijo lahko razdelimo v pet kategorij:

- **Ideološki**

Ostaja težnja, da bi se razvil t. i. ljudski kapitalizem, kjer bi bil kapital razdeljen med veliko množico. Ideološki motiv je opazen predvsem v začetnih letih privatizacije. V Nemčiji jo lahko povezujemo z zmago Thatcherjeve vlade, v Franciji s prevzemom oblasti desno usmerjene vlade, v zahodni Nemčiji kot slovo od socialdemokratske preteklosti itd.

- **Ekonomski**

Ekonomski cilji so značilni za države na prehodu kot tudi za razvite države. Cilji so povezani z deficitom tekočega dela plačilne bilance, deficita javnega sektorja in inflacije. Motiv za privatizacijo omogoča, da vlada zmanjša presežne likvidnosti v podjetjih. Na ta način se zmanjša poraba državnega premoženja za subvencioniranje in dokapitaliziranje slabo stoječih oz. problematičnih podjetij. Privatizacija ne kaže vedno ugodnih učinkov. V dobičkonosnih podjetjih lahko pomeni tudi izgubo prihodkov v državni proračun. Večina državnih podjetij je manj učinkovita. Država lahko z nalaganjem makroekonomskih in socialno-distribucijskih ciljev na ramena državnih podjetij še dodatno poglobi ekonomsko neučinkovitost. Privatizacija odpravlja monopol, kar ugodno vpliva na povečanje konkurence in alokacijske učinkovitosti podjetij. Tudi naložbe privatiziranih podjetij so veliko bolj racionalne.

- **Menedžerski motiv**

Ekonomski in menedžerski motiv sta tesno povezana. Privatizacija običajno privede do racionalizacije menedžerske strukture v podjetju, večje in bolj strokovne neposredne kontrole lastnikov.

- **Politični motiv**

Sem štejemo preprečitev neposrednega vmešavanja politike v vodenje podjetja ter zmanjšanje moči sindikalnih gibanj in pridobivanje politične podpore desno usmerjenih volivcev. Privatizacija lahko pomeni tudi ukinjanje odvečne birokracije in vodi v nastanek novih razredov lastnikov. Lahko gre tudi za denacionalizacijo in vračilo premoženja njihovim pravnim lastnikom. To pomeni popolno ali delno prenehanje državne intervencije in vmešavanja. Za nekatere politične stranke pomeni, da bi se uravnovesilo razmerje med javnim in zasebnim sektorjem (v prid zasebnega). Eden izmed motivov pa je tudi, da država v primeru monopolnega podjetja omejuje izbiro potrošnikov.

- **Finančni motiv**

Podjetja s privatizacijo dobijo dostop do mednarodnega trga kapitala. Vlada postane manj občutljiva na recesijo in hitre spremembe. Države imajo pri prehodu v tržno gospodarstvo namen prerazdeliti premoženje (običajno z delnicami). V tem primeru pomeni tudi konec socialistične blaginje in zagotovitve delovnih mest. Ta je povezan z javnofinančnimi razmerami, v katerih so se znašle države. Med te vzroke štejemo potrebo držav po zmanjšanju proračunskih izdatkov in državnega dolga. Državna podjetja so bila pogosto deležna državne pomoči. Pri tem se moramo osredotočiti na privatizacijski prihodek, proračunski primanjkljaj, javni dolg, gospodarsko rast in stopnjo brezposelnosti (Dolenc, 2007).

3.4 Cilji privatizacije

Osnovni cilji, ki jih države želijo doseči s privatizacijo, so zbrati dodatna proračunska sredstva in povečati rast prihodkov za državno blaginjo, minimizirati vpletenost državne birokracije v delovanje podjetja, omiliti težav javnega sektorja pri določanju plač: slabi se moč sindikatov in zmanjša se vpliv na trg dela, kar poveča konkurenco. Cilj je tudi povečati ekonomsko učinkovitost, zmanjševati neposredne državne iniciative v ekonomskih aktivnostih, razpršitev lastništva (spodbuja se ljudi, da kupijo delnice). S privatizacijo se izboljša učinkovitost podjetja, ponudi se možnost udeležbe v lastništvu s strani majhnih investitorjev, zagotavlja se politična prednost: neuspešno poslovanje javnih podjetij povzroča velike pritiske na vlado. Zmanjšuje se zadolženosti javnega sektorja (vire financiranja pridobivajo na odprtem trgu in ne iz državnega proračuna), spodbuja se delničarstvo pri zaposlenih (zaposlene se vključi v proces privatizacije – poveča motiviranost zaposlenih) ter povečata se konkurenčnost in njihova usmerjenost na trg (Megginson & Netter, 2001).

3.5 Težave pri privatizaciji

Tako kot pri vsakem procesu se lahko tudi pri privatizaciji pojavijo težave. Ločimo ekonomske, finančne in politične težave. Kadar privatizacija monopolnega državnega podjetja škodi državi, govorimo o ekonomskih težavah. Lahko se zgodi, da podjetje kljub privatizaciji še vedno ohranja monopolni položaj in tako škoduje potrošnikom, saj ima lahko še vedno visoke cene. Podjetje pa poskuša na škodo potrošnikov dosegati visoke dobičke.

Priprava podobnega poslovnega načrta privatizacije in preučitev najboljšega modela pomenita odtekanje denarja iz borze v državno blagajno. Obstoječa zasebna podjetja v času privatizacije javnih podjetij si težko priskrbijo finančna sredstva na borzi. To lahko povzroči nestabilnost finančnih trgov. Država lahko iztrži zelo malo kupnine. Tako smo lahko priča finančnim težavam.

V primeru političnih težav pa lahko kakšna dejavnost preide v nadzor tujcev. Ne izključuje se tudi možnost, da prej privatizirano podjetje znova preide v nacionalizirano. Privatizacija je enkraten postopek in ga ni mogoče povrniti nazaj.

3.6 Metode privatizacije

Po svetu se srečujemo z naraščajočim povpraševanjem po javnih virih, hkrati pa jih mednarodna konkurenca sili, da povečujejo učinkovitost in konkurenčnost. Današnji razvoj prebivalstva, tehnologije in poslovno okolje zahtevajo razvoj in razširitev tehnologije ter infrastrukture. Razkorak med povpraševanjem po javnih gospodarskih storitvah in sredstvi, ki so na voljo za njihovo financiranje, je razlog, da vlade poskušajo najti način za razvoj in modernizacijo infrastrukture. Metode privatizacije so zelo raznolike in odvisne od kompleksnosti ciljev in dejavnikov. Najboljša metoda je tista, ki temelji na načelu konkurence in nediskriminatornega obnašanja do prihodnjih lastnikov. Sodelovanje se lahko izkaže kot:

- uporaba finančnih virov in znanja, ki ga ima zasebni sektor,
- del podjetja se lahko proda strateškim investitorjem (malim ali institucionalnim),
- popolna prodaja zasebnim investitorjem.

Privatizacijske metode so več ali manj po vseh državah zelo podobne. Cilj je povečati konkurenčnost, prestrukturirati panogo in povečati usmerjenost na osnovno dejavnost s ciljem zmanjšati možnosti za navzkrižno subvencioniranje in povečati konkurenčnost trga. Prav tako je želja vzpostavitev regulacijskih mehanizmov v tistih panogah, kjer je monopolna moč neizogibna. Pri tem je želja zaščititi uporabnike, znižati cene in povečati razvoj.

Tehnike prodaje državnega premoženja so lahko tudi naslednje:

- uporaba tehnike angl. »*bookbuilding*« v procesu zbiranja ponudb za nakup, ki prodajalcu omogoča, da že pred prodajo pridobi cenovne informacije o povpraševanju po delnicah, ki jih prodaja;
- uporaba javnih delnic v velikem dosegu, ki je bila kasneje uporabljena tudi v drugih državah (France Telecom);
- nove oblike obročnega plačila kupnine za delnice, pridobljene v procesu privatizacije.

Metoda privatizacije pomembno vpliva na transparentnost procesa in politično kredibilnost, vladanje v podjetju, razvoj finančnih trgov, razvoj konkurence in na politične cilje. Pred privatizacijo se pogosto izvede preoblikovanje javnega podjetja v običajno gospodarsko družbo, kar poveča transparentnost poslovanja, saj za tako družbo velja pravo gospodarskih družb.

Metode privatizacije lahko v splošnem zajamemo v naslednje modele (Hrovatin & Zorić, 2011):

- prva javna ponudba delnic (angl. *initial public offering* – IPO), ki poteka v dveh oblikah:
 - ponudba za prodajo (angl. *offer for sale*),
 - zbiranje ponudb (angl. *tender offer*),
- prodaja enemu kupcu (angl. *trade sale*),
- prodaja podjetja skupini investorjev (angl. *placing*),
- managersko-delavski odkup (angl. *management-employee buy-out* – MEBO).

Izbiri metode privatizacije narekujejo razvitost trga kapitala v posamezni državi, zakonodaja, velikost in vrsta podjetja, ki se prodaja, in cilji, ki naj bi jih s privatizacijo dosegli (Nestor & Mahboobi, 2000).

3.6.1 Javna prodaja

Katero metodo bomo izbrali, je odvisno od pogojev in razmer, v katerih se podjetje nahaja. Javna prodaja je primerna za velika podjetja, ki poslujejo v konkurenčnih sektorjih. Javna prodaja zahteva precej drage in zamudne postopke. Zaradi visokih stroškov je primerna samo za velike prodaje. V tem primeru je podjetje težko prodati enemu samemu kupcu ali skupini kupcev, saj privatizacija zahteva velika finančna sredstva. Najlažje jih je pridobiti od množice institucionalnih investorjev in malih delničarjev. Najlažje je javno prodajo izvesti, če ima podjetje dobre poslovne rezultate, ali za podjetja, ki obetajo, da bodo v prihodnosti poslovala donosno.

V primeru javne prodaje je lažje pritegniti širok krog investorjev za nakup. Zaželena je tudi v primeru, da ne želijo pritegniti zaposlenih v lastništvo podjetja (v tem primeru bi bil bolj primeren managersko-delavski odkup). Metoda ustvarja konkurenco med potencialnimi investitorji in dovoljuje, da ceno delnice oblikuje trg.

Prednosti javne prodaje so:

- prispeva k povečanju vrednosti podjetja,
- najprimernejša za velika podjetja, ki poslujejo v konkurenčnih sektorjih,
- politični nadzor se zamenja z nadzorom trga vrednostnih papirjev (borze),

- najlažje izvesti za podjetja z dobrimi poslovnimi rezultati ali za podjetja, ki obetajo velik donos,
- vpeljuje spodbude za delovanje managerjev oziroma nadzor nad njimi (prevzemi podjetij prek trga vrednostnih papirjev, prične delovati trg managerskih znanj).

Pogoji za uspešno javno prodajo delnic (v nadaljevanju IPO) so razvit trg kapitala, urejeno pravno okolje in dovolj veliko podjetje. Poleg tega IPO zahteva temeljite predpriprave in prestrukturiranje podjetja že pred privatizacijo.

IPO je najprimernejši iz dveh razlogov:

- s kotacijo delnic na organiziranem trgu je že v začetni fazi zagotovljena večja transparentnost strukture stroškov in finančnih tokov v podjetju, kar zmanjšuje informacijsko asimetrijo med podjetjem in njegovim regulatorjem,
- prisotnost na trgu kapitala podjetju omogoči pritek svežega kapitala, ki ga potrebuje za investicije v infrastrukturo.

S privatizacijo ima največ izkušenj Velika Britanija. Država je v veliki večini primerov prodala zasebnim investitorjem najmanj 51 % delež in s tem zagotovila, da ima kontrolo nad podjetjem zasebni sektor in da zadolževanje podjetja ni opredeljeno kot javni dolg. Izkazalo se je, da prodaja po delih prodajalcu prinese relativno večji izkupiček, o čemer priča British Telecom. Ta je bila izvedena v treh delih: najprej prodaja 51 % lastniškega kapitala, ki je v letu 1984 zbrala 3,8 milijarde funtov, kasneje pa še 26 in 21 % delež v letih 1991 in 1993 zbrala 5,3 in 5,2 milijarde.

Prodaja po stopnjah ima več prednosti:

- država kot prodajalec prejema dividende vse do popolne prodaje svojega deleža,
- če delna privatizacija vodi k večji učinkovitosti in dobičkonosnosti podjetja ter posledično k višji vrednosti delnice, lahko država za ostale delnice iztrži več,
- pri nadaljnjih prodajah je na osnovi cene delnice, ki se oblikuje na borzi, mogoče bolj natančno določiti prodajno ceno.

Vlada, ki se odloči prodati svoj delež z metodo javne prodaje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, se sooči s tremi skupki odločitev, ki so medsebojno povezane (Hrovatin & Zorić, 2011):

- kako prenesti kontrolo nad podjetjem na prihodnje lastnike. Ta odločitev v zvezi s prenosom lastništva pomeni izbiro med prodajo državnega deleža naenkrat in prodajo deleža v zaporedju več javnih ponudb. Možnost, ki jo lahko uporabi država, so različne

omejitve v izvajanju kontrole zasebnih investorjev nad podjetjem po privatizaciji (npr. zlata delnica države);

- kakšno ceno postaviti za deleže, ki se prodajajo. Odločitev o ceni zajema določanje višine začetnega diskonta in določanje načina oblikovanja cene (oblikovanje cene z zbiranjem ponudb, *book-building*, določitev fiksne cene pred ponudbo). Tukaj je pomembno tudi, ali vlada objavi ceno pred prodajo ali že nekaj tednov prej;
- kako razdeliti delnice med potencialne investitorje. V tem primeru se vlada predhodno odloči, ali bo privilegirala določeno skupino investitorjev (domače, zaposleni) pred drugimi. Gre torej za odločitev, kakšen delež delnic rezervirati za posamezno potencialno skupino investitorjev.

Prednosti javne prodaje so torej:

- država lahko pridobi zelo visoke prihodke (tako je npr. Japonska prejela 111 milijard dolarjev v šestih tranšah prodaje telekomunikacijskega podjetja NTT in hkrati ohranila 46 % državni delež lastništva),
- za zelo velike privatizacije ni druge izbire. Zasebni investitorji niso dovolj finančno močni,
- javna prodaja omogoča državi, da pomaga razviti domači trg kapitala,
- država lahko dosega politične cilje, kot sta podcenjenost delnic, rezervacija delnic za domače investitorje,
- država zadrži zlato delnico, hkrati pa pritegne managerska znanja in nadzor, lahko pa tudi strateškega partnerja,
- javna prodaja je najbolj transparentna oblika prodaje in skoraj ni zaslediti korupcije.

3.6.1.1 Ponudba za prodajo

Ponudba za prodajo je ena od oblik javne ponudbe delnic. Pri tej obliki se določi fiksna cena delnic, na osnovi katere se zbirajo ponudbe za odkup. Potencialni kupci določijo število delnic, ki jih želijo odkupiti po tej ceni. V Veliki Britaniji je večina prodaj takšnih. Določiti je treba banko (angl. *issuing bank*), ki jamči odkup vseh delnic v primeru, če ni zadostnega povpraševanja⁷.

3.6.1.2 Zbiranje ponudb

Pri javnem zbiranju ponudb potencialni kupci ponudijo ceno, po kateri so pripravljeni odkupiti delnice in količino delnic, ki jih želijo odkupiti po tej ceni. Ko pridejo vse ponudbe, se določi končna cena, po kateri je država pripravljena prodati delnice. Ponudbe pod ceno zavrnejo. Če je minimalna ponudbena cena pod tržno ceno, se končna cena določi na ravni

⁷ Za takšno prevzemanje jamstva se je v angleškem jeziku uveljavil izraz *undrewriting*.

tržne cene ali nižje. Če je končna cena nižja, je treba uvesti sistem racioniranja delnic. Taka oblika javne ponudbe je bila pogosta v Franciji.

3.6.2 Prodaja enemu kupcu

Pri prodaji enemu kupcu se izognemo javni ponudbi delnic. Podjetje se v celoti ali deloma proda enemu samemu podjetju.

3.6.3 Prodaja podjetja skupini investorjev

V tem primeru se delnic ne proda javno, pač pa se prek borznih posrednikov prodajo institucionalnim investorjem in velikim zasebnim investorjem. Prodaje enemu oz. skupini investorjev so pridobile pomen v zadnjih petnajstih letih. Pred javno prodajo imajo prednost, in sicer da jih je mogoče izpeljati hitreje. Če so prav izpeljane, naj bi vodile do podobnih visokih kupnin kot javna prodaja. Lahko celo pripelje tuje strateške investitorje v državo oz. če tega nečemo, podjetje lahko ostane v domačih rokah. Pred javno prodajo imajo tri bistvene pomanjkljivosti (Hrovatin & Zorić, 2011):

- študije kažejo, da prodaja podjetja tretji osebi prinaša precej nižje kupnine kot javna prodaja,
- ne razvijajo se nacionalni trgi kapitala. Celo nasprotno, poslabša se lahko likvidnost domačega trga kapitala, ker se trgovanje v primeru prodaje tujcem prenese na tuje trge,
- končno prodaja tretji osebi je manj transparentna kot javna prodaja. Čim bolj so kompleksne in restriktivne, tem manj je prostora za korupcije.

3.6.4 Managersko-delavski odkup

Pri tej obliki gre zato, da delavci in zaposleni odkupijo podjetje. V Sloveniji je bila ta oblika prisotna v vseh podjetjih v kombinaciji z drugimi metodami. Najprej se naredi notranji odkup in interno razdelitev delnic. Delavci lahko postanejo največ 60-odstotni lastniki podjetja.⁸ Managersko-delavski odkup je smiselno izbrati, kadar (Hrovatin & Zorić, 2011):

- obstaja zanesljiv trg za proizvode in storitve podjetja;
- podjetje razpolaga z ustreznimi managerskimi znanji;
- obstaja potreba po zmanjšanju stroškov nadzora nad delavci (geografsko ločene lokacije);
- želimo znižati stroške »agenta« (zaradi solastništva so delavci zainteresirani za delo);
- za uspešno delovanje sta potrebna sodelovanje in pripadnost podjetju;
- sta pomembna znanje in motiviranost zaposlenih.

⁸ Delavci lahko postanejo tudi večinski lastniki. Pritegnitev zaposlenih k lastništvu je lahko velik motivacijski dejavnik.

3.7 Slovenski modeli privatizacije

Po vseh analizah do sedaj je najbolj verjeten način privatizacije javna prodaja. V postopku prodaje finančnega premoženja je treba izbrati tisto metodo prodaje, ki državi zagotavlja najugodnejši ekonomski učinek prodaje, pri tem pa je praviloma primarni cilj prodaje doseganje čim višje kupnine.

Za primer privatizacije bom navedla Slovenijo. Vlada Republike Slovenije je leta 2003 z Uredbo o postopkih prodaje in drugih oblikah razpolaganja z državnim premoženjem določila metode in obvezne sestavine posameznega programa prodaje premoženja države. Če ni za posamezno obliko finančnega premoženja določeno drugače v zakonu ali drugem predpisu, se za prodajo finančnega premoženja v Sloveniji uporabi ena od naslednjih metod (Ur. l. RS, št. 123/2003, 2006, 2007, 2009):

- javna ponudba je na nedoločen oziroma določljiv krog oseb naslovljeno javno vabilo k nakupu pod vnaprej objavljenimi pogoji in vsebuje vse bistvene sestavine pogodbe,
- javna dražba je javna prodaja pod vnaprej objavljenimi pogoji prodaje, pri kateri je prodajna pogodba sklenjena s ponudnikom, ki izpolnjuje pogoje in ponudi najvišjo ceno nad izklicno ceno,
- javno zbiranje ponudb je na nedoločen oziroma določljiv krog oseb naslovljeno javno vabilo k dajanju ponudb za nakup določenega premoženja pod objavljenimi pogoji,
- neposredna sklenitev pogodbe je prodajna, zakupna (najemna) ali menjalna pogodba, katere predmet je finančno premoženje, pri kateri ni potrebno, da je pred njeno sklenitvijo izvedena katera od prej naštetih licitacijskih metod prodaje.

Obvezne sestavine programa so (Ur. l. RS, št. 123/2003, 20. člen):

- opredelitev ciljev prodaje in razlogov, s katerimi se utemeljuje, da bodo ti cilji doseženi s prodajo. Pri kapitalskih naložbah se predstavi ekonomski in finančni položaj pravne osebe, širše ekonomske razmere, razvojne cilje in razvojne cilje države,
- pravni temelj prodaje,
- opis predmeta prodaje, in sicer:
 - pri kapitalskih naložbah: opis dejavnosti pravne osebe, odstotek poslovnega deleža oz. število delnic od skupnega števila ter pravice, ki izhajajo iz lastništva,
 - pri dolžniških vrednostnih papirjih: ime izdajatelja, število vrednostnih papirjev, pravice, ki izhajajo iz lastništva vrednostnih papirjev,
 - pri terjatvah: višino terjatve in dolžnika ter listino, ki dokazuje lastništvo terjatve,
- metoda prodaje (izberemo tisto metodo, ki državi zagotavlja najugodnejši ekonomski učinek – čim višja kupnina):
 - javna ponudba,

- javna dražba,
- javno zbiranje ponudba,
- neposredna sklenitev pogodbe,
- obrazložitev pripravljanih del, zakaj se pripravlja prodajo oz. razloge, zakaj ocenitev in skrbni pregled ni potreben. V tem delu se lahko tudi predvidi potrebna prestrukturiranja pravne osebe (za kapitalske naložbe kot na primer prodaja stvarnega premoženja, prodaja kapitalskih ali finančnih naložb, prestrukturiranje obveznosti pravne osebe, pravno-organizacijske spremembe, pripojitve – spojitve, povečanje ali zmanjšanje kapitala).

Pred izpeljavo katere koli izmed metod prodaje je treba določiti komisijo za vodenje postopka prodaje, ki je imenovana za izvedbo in nadzor nad posameznim programom prodaje. Pristojnosti in naloge komisije so, da nadzira delo svetovalcev, sodeluje pri pripravi programa, nadzira in vodi skrben pregled, nadzira pripravo cenitvenega poročila, koordinira različne stopnje prodaje, vodi postopke prodaje ter odobri posamezna dejanja, v primeru kakšne od metod prodaje vodi in nadzira prodajo. Komisija pa lahko tudi ustavi. postopek prodaje.

4 PRIVATIZACIJA TELEKOMUNIKACIJ

4.1 Privatizacija Cesky Telekom v Republiki Češki

Podjetje Cesky Telekom je nekdanji državni monopolist in še vedno dominira na telekomunikacijskem trgu na Češkem. Podjetje ponuja fiksne, mobilne govorne storitve (prek hčerinske družbe Eorotel), širokopasovni internet in podatkovne storitve. Cesky Telekom je bil ustanovljen v letu 1990 za nadzor nad nacionalnim telekomunikacijskim omrežjem po razpadu Čehoslovaške. Telekomunikacijsko omrežje Čehoslovaške je bilo zelo slabo razvito in so komaj kaj vlagali v infrastrukturo. Imeli so le 10,6 telefonskih priključkov na 100 prebivalcev. Leta 1990 je imelo samo 33,3 % gospodinjstev svoj telefon. Trenutno ima operater okoli 4 milijone uporabnikov in je vodilni operater fiksne telefonije na Češkem. Vlada ima željo odprodati 51 % tržni delež, vendar ne za vsak denar. Zavedajo se, da se jim s prodajo ne mudi. Tudi pretiranega interesa strateškega investitorja ni zaznati (Privatizacija češkega Telecoma vprašljiva, 2002).

Privatizacija podjetja je potekala skoraj desetletje. Vlada je želela prehod premoženja v zasebno last in tako zmanjšati finančni primanjkljaj. Tako se je leta 1991 začela prodaja bonov. Prebivalci so prejeli bone, s katerimi so lahko sodelovali na javni dražbi podjetij. Drugi del privatizacije so načrtovali v letu 1994. Podjetje se je preoblikovalo v delniško družbo in istega leta je sledila javna dražba 27 % deleža. Istega leta se je začela hitra posodobitev programa. Prebivalci so dobili delnice brez proti plačila. Na novoustanovljeni borzi je bilo podjetje SPT Telekom (okrajšava za Sprava post a telekomunikaci Praha) največje podjetje, ki je kotiralo (History Cesky Telekom, 2012). Naslednji val privatizacije

vključuje prodajo 27 % deleža tujemu strateškemu investitorju. Vzroki so bili modernizacija TK (okrajšava za telekomunikacijskega) omrežja, potreba po svežem kapitalu in nova tehnična znanja. Ponudba je privabila strateške partnerje, kot so Deutsche Telekom, France Telekom, Bell Atlantic in drugi. 27 % delež je tako dobilo podjetje TelSourse⁹. Delež je bil prodan za 1,32 milijarde dolarjev. Zavezali so se, da bodo poskrbeli za tehnološko znanje v vrednosti 130 milijonov dolarjev. Z dokapitalizacijo je država obdržala 51 % delež v kapitalu. Na odločitev TelSoursa je vplivala zagotovitev delovne sile, novih programov in intelektualne lastninske pravice.

Odločitev o nakupu je bila dobra, zato so se odločili, da podjetje KPN Royal Dutch Telekom poveča svoj delež v Cesky Telekom. Tako so leta 1998 kupili še 6,5 % delež. Partner iz tujine je imel tako 33,5 % delež, država pa je ohranila 51 % delež preko Nacionalnega premoženjskega sklada (Špacapan, 2009).

V letu 1999 je sledila odprodaja deleža države. Vlada je pričakovala, da se bo za delež zanimal TelSourse, vendar se ni. V letu 2000 se je SPT Telekom preimenoval v Cesky Telekom. Sledilo je dogovarjanje za odprodajo deleža konzorciju podjetij Deutsche bank, vendar je posel zaradi nesporazuma med TelSoursa in Atlantic West spodletel. Cesky Telekom je neuspešno poskušal kupiti Eurotel iz Atlantskega West konzorcija v letu 2001. Končno so leta 2003 pridobili 49 % delež Atlantic West in tako dobili popolni nadzor nad Eurotelom. Istega leta je TelSourse prodal svoj 27 % lastniški delež različnim finančnim vlagateljem. Leta 2005 je sledil ponovni zagon v privatizaciji. Potencialni ponudniki so bili TDC Danska, Swisscom in češka finančna skupina PPF (History Cesky Telekom, 2012). Trenutna lastniška struktura je skoraj 70 % Telefonica in 30,6 % zasebni in institucionalni vlagatelji (Cesky Telekom, 2012).

4.2 Privatizacija Deutsche Telekom v Nemčiji

Deutsche Telekom je tretje največje telekomunikacijsko podjetje na svetu in številka ena v Evropi. S sedežem v Bonnu je Deutsche Telekom vodilni ponudnik fiksnih in mobilnih telefonskih storitev v Nemčiji. Družba T-Online International je hčerinsko podjetje številka ena internetnih storitev v Evropi s skoraj 10 milijoni naročnikov. Deutsche Telekom ponuja storitve preko svoje hčerinske družbe T-Mobile okoli 50 milijonov uporabnikom v Evropi, Aziji in ZDA. Podjetje ima široko paleto mednarodnih odvisnih družb, vključno z ameriškim sistemom mobilnih komunikacij ponudnikov VoiceStream Wireless in Powertel. Deutsche Telekom ima 59 % delež v nekdanjem monopolnem podjetju madžarske Magyar Távközlési. Po privatizaciji telekomunikacijska mogotca Deutsche Telekom v letu 1995 ima nemška vlada še vedno v lasti okoli 43 % Deutsche Telekom (Deutsche Telekom History, 2012).

⁹ TelSourse je sestavljeno iz podjetja KPN Royal Dutch Telekom z Nizozemskega in podjetja Swisscom iz Švice.

Največ izkušenj s privatizacijo na telekomunikacijskem trgu v Evropi ima zagotovo Nemčija. V letu 1994 je komisija izdelala koncept za nadaljnji razvoj panoge telekomunikacij. Deutsche Bundespost (v nadaljevanju DBP)¹⁰ je komisija predlagala, naj ohrani monopol le nad osnovnim telefonskim omrežjem. Na ostalem segmentu pa naj se vzpostavijo konkurenčni odnosi in naj se tarife uskladijo z ravni stroškov. Leta 1995 Deutsche Telekom Bundespost postane javna delniška družba in se preimenuje v Deutsche Telekom. Leto kasneje gre podjetje na borzo v New York. V veljavo je stopil Telekomunikacijski zakonik, ki je odpravil vse omejitve tujega lastništva in vodenja družbe. Zakon je zahteval licence za storitve, kot so javna telefonija, javni sateliti in zasebna glasovna telefonija. S tem je bil trg liberaliziran in tako ustanovljen neodvisen regulatorni organ. Ta je bil osredotočen na zniževanje cen medomrežnih povezav – posledično pocenitev stroškov klica. Isti organ je kasneje dodelil še alokacijo frekvenc dvanajstim manjšim podjetjem. Nemška vlada je želela s tem vpeljati konkurenco prav na vseh trgih.

Regulatorni organ se je izkazal za zelo učinkovitega, saj je vzpostavil pogoje za konkurenčne razmere, zlasti nediskriminatorne medomrežne povezave, s čimer se privabi investitorje. Nemčiji je uspelo skozi privatizacijo povečevati rast in tehnološki napredek v storitvah ob sočasni borbi z močno konkurenco. Deutsche Telekom je močno padel tržni delež, vendar ga je nadoknadil preko naklonjenosti za Global One venture, ki je bil sestavljen iz Atlasa, ki so ga ustanovili Deutsche Telekom, France Telecom in Sprint. Zavezništvo jim je pomagalo vstopiti na tuje trge.

Deutsche Telekom dandanes lahko zasledimo skoraj povsod. Na hrvaškem, madžarskem, poljskem, češkem, avstrijskem, ukrajinskem, ruskem trgu ima pomembne tržne deleže. Postal je največje evropsko telekomunikacijsko podjetje, ki zaposluje 234.132 ljudi. V primerjavi z letom 2010 se mu je neto prihodek znižal za okoli 2,2 bilijona evrov oz. 3,6 %. Čisti prihodki so se mu zmanjšali na 58,7 milijarde evrov oz. za 6 %. Negativne vplive na poslovanje je zaznati zaradi padca govorne telefonije, trenutnih gospodarskih razmer in zniževanja cen v odgovor konkurenčnih pritiskov (Deutsche Telekom, 2011).

V prihodnjih letih namerava odpustiti okoli 4.000 ljudi, prav tako niža plače. Namerava se širiti v države s cenejšo delovno silo. V zadnjem obdobju se srečuje z nezadovoljstvom in upadanjem uporabnikov. Težava je tudi v neokretnosti, preveliki birokraciji in usmerjenosti na stacionarno telefonijo. Iz tega razloga so mu manjši mobilni operaterji odvzeli velik tržni delež. Leta 2008 je kupil 20 % grškega nacionalnega operaterja Hellenic Telecom, medtem ko se mu je prevzem italijanskega operaterja ponesrečil. Prav tako mu je spodletel nakup francoskega fiksnega ponudnika storitev Siris za 700 milijonov evrov (Deutsche Telekom kupuje francoski Siris, 1999).

¹⁰ Telekomunikacijske, poštne storitve ter bančništvo so bili pod okriljem podjetja Deutsche Bundespost.

4.3 Privatizacija Albetelekoma v Albaniji

Albetelekom je državni fiksni operater. Kapital podjetja znaša 174 milijarde lekov (120 milijonov EUR), kar predstavlja 17.400.000 delnic in vsaka ima vrednost 1.000 lekov. V privatizaciji Albetelekoma je Turški Telekom odkupil 76 % skupnega kapitala (maj 2005). V skladu z zakonom o privatizaciji Albetelekoma se je preneslo 100 % vseh delnic države tretji osebi po naslednjem postopku:

- 51–76 % skupnega kapitala je bilo ponujenih strateškim investitorjem. Kupil jih je Turški Telekom, ki je specializiran za telekomunikacije. 3 % delnic bodo brez plačila preneseni na Albetelekom (poštna služba);
- ostali del je bil ponujen naslednjim skupinam:
 - nekdanjim lastnikom zemlje ali stavbe glede na vrednost,
 - zaposlenim v Albetelekomu v zamenjavo za privatizacijske vavčerje, ki jih imajo,
 - za ostalo pa ima največjo pravico strateški investitor.

Strateškemu investitorju se je ponudila pravica do licence. Investitor je moral izpolnjevati pogoje, in sicer da mora biti povezana delniška družba v državi, iz katere izhaja, ne sme biti posredni ali neposredni lastnik delnic drugih telekomunikacijskih družb ter ponujati mora storitve v telekomunikacijah že vsaj dve leti (Gani & Shkelzen, 2005).

5 PRIVATIZACIJA TELEKOMA SLOVENIJE, D. D.

Republika Slovenije ima trenutno 62,5 % delež, skupaj s Kapitalsko in Slovensko odškodninsko družbo pa 72,4 % delež. Glede modela privatizacije še ni dokončne odločitve, se pa pripravljajo mednarodne kot tudi domače analize na osnovi predvidevanj, kateri model ali morda kombinacija modelov bo najbolj optimalna. Med mogočimi modeli privatizacije je najbolj verjetna kombinacija strateškega partnerja, finančnega investitorja in slovenskih vlagateljev. To je predlagan model, ki pa ni edini mogoč. Po izračunih naj bi država za celoten delež lahko iztržila do 1,1 milijarde EUR (Janša, 2006).

Modela ni mogoče posnemati. V preteklosti se je porajalo vprašanje, ali privatizirati Telekom Slovenije z vsemi njegovimi hčerinskimi podjetji ali privatizirati hčerinska podjetja ločeno od Telekoma Slovenije. Zaradi pripojitve Mobitela k Telekomu Slovenije 1. 7. 2010 proces privatizacije ločeno po vsej verjetnosti ne pride v poštev.

Predlagan privatizacijski model je mešanica prodaje strateškemu partnerju in javne ponudbe delnic na trgu (ob tem, da država še vedno zadrži kontrolni delež 25 % plus eno zlato delnico).

Najugodnejši čas za privatizacijo, to je bil konec prejšnjega desetletja, ko je bilo podjetje preoblikovano v delniško družbo in so bili vlagatelji pripravljeni drago plačati telekomunikacijska podjetja, je mimo. Nizozemski nacionalni operater je bil resni kupec. Svetovalna hiša Price Waterhouse Coopers (PWC) je že v letu 2001 pripravila različne modele, vendar je takratni minister Pavel Gantar rekel, da bodo privatizacijo izvedli takrat, ko bo primernejši čas. Na eni strani so zahteve po izstopu države iz gospodarstva, na drugi strani pa želja po obvladovanju komunikacij in bogati renti, ki jo prinašajo.

Načrte o privatizaciji so že od začetka spremljale zahteve po vračilu vlaganj v javno telekomunikacijsko omrežje. Po ocenah naj bi bilo teh obveznosti za okoli 100 milijonov EUR ali 5 % vrednosti skupine. Dodatno je Telekom obremenjen še z odškodninskimi tožbami zaradi prevladujočega položaja. Različne tožbe in odškodninski zahtevki nižajo neto vrednost kupnine.

Moje osebno razmišljanje je, da je treba pripraviti redosled pri prodaji državnih podjetij. Ključno je vprašanje, ali naj jih država najprej prestrukturira in tako pretvori v komercialna podjetja in nato proda. Druga možnost pa je, da najprej proda in prepusti prestrukturiranje novim lastnikom. Vprašanje se glasi, kdo naj to izvrši. Država pred prodajo ali zasebni investitor po prodaji. Poznamo dva načina prestrukturiranja:

- finančno: je relativno enostavnejše. Možno je zmanjšanje skupne zadolžitve državnih podjetij, pogosto oprostitev terjatev države do podjetja ali s prenosom obveznosti na državo;
- poslovno: je veliko težje. Po navadi obsega prestrukturiranje proizvodnega procesa, zamenjavo dobaviteljev in kupcev ter boleč proces odpuščanja delavcev.

Po študijah Svetovne banke je bolje, da prestrukturiranje opravi država, saj ima več možnosti z uporabo nadomestil za nezaposlene in z upokojevanjem. Kasneje se je teza ovrгла. Prišli so do zaključka, da je treba prestrukturiranje prepustiti zasebnemu investitorju, saj kakršno koli prestrukturiranje zavre proces privatizacije in povzroča pretirano porabo sredstev. Tudi odpuščanje delavcev negativno vpliva na neto prodajno ceno.

V prvi stopnji bi bilo morda najbolj smiselno ločiti infrastrukturo. Država naj ohrani omrežje in infrastrukturo ter jo oddaja v najem po enakih pogojih vsem ponudnikom storitev stacionarne, mobilne telefonije in interneta. S tem bo prisilila mala in srednja podjetja h konkurenčnosti in ponujanjem dovršenih storitev za uporabnike. Z ustrezno cenovno politiko naj omogoča stalne tehnološke nadgradnje omrežja ter tržno konkurenčnost ponudnikov. To lahko doseže tako, da ne vlagamo v 3 ali 4 ločena optična omrežja, ampak samo v eno. Država od kupnine lahko spodbuja inovacije in tehnološki razvoj in ne nazadnje tudi vlaga v infrastrukturo. S tem bo vlada dosegla pozitivne učinke:

- višji izkupiček,

- v razvoj bi se vključilo tudi slovensko gospodarstvo,
- država bi še vedno obdržala strateško pomemben segment, ki pa ne bi bil obremenjen s konkurenco na storitveni ravni,
- na trgu bi se pojavilo več različnih mednarodnih in domačih akterjev,
- blagovne znamke se ohranijo,
- konec monopola,
- infrastrukturo v lasti Telekomu poveže z ostalimi lastniki infrastrukture v državi, npr. Elesom, Slovenskimi železnicami (železniški križ), Darsom (cestni križ).

Vsaka aktivnost ima tudi slabosti:

- treba je vložiti veliko truda v pripravo poslovnih načrtov,
- sposobni managerji morajo novo podjetje ustrezno umestiti na trg,
- zaradi prestrukturiranja je možna pretirana poraba sredstev in lahko zavrne privatizacijo za kasnejše obdobje.

V primeru ločitve infrastrukture se je treba zavedati, da Telekom Slovenije ponuja stacionarno telefonijo na bakrenih paricah. Tuja in domača konkurenca pospešeno gradita optiko. Poslovni rezultati so se večinoma izboljšali po združitvi z Mobitelom in naložbah v tujini ter dragem zaračunavanju vodov konkurenci. Na zastarelo tehnologijo se veže tudi presežek zaposlenih, saj je za podjetja v državni lasti značilno, da so nekakšen pristan za presežke delavcev. Tuji strateški partner bi prinesel nove in posodobljene storitve ter sveže znanje. Domača regulatorja APEK in UVK pa bi mu še bolj gledala pod prste, saj ne bi bil Telekom več v večinski državni lasti.

S privatizacijo pa ne bi pridobila samo država, ampak tudi uporabniki. Povečala bi se konkurenčnost storitev in cene bi se znižale.

Po mnenju članov francoske komisije za privatizacijo je največji problem privatizacija podjetij, ki so odvisna od javnega omrežja (telekomunikacije, železnice, elektrogospodarstvo, plin itd.). Taka podjetja potrebujejo ogromne investicije, ki se amortizirajo zelo pozno (20 do 30 let). Poleg pa morajo zagotoviti storitve po isti ceni za vse uporabnike v državi, ne glede na njihovo premoženjsko stanje ali oddaljenost. Iz tega razloga je prodaja državnih podjetij za državo najbolj tvegana. British Gas in American Gas sta bili uspešni javni podjetji. Po privatizaciji pa sta zašli v izgube (Gregorčič, 1998).

5.1 Potek privatizacije Telekomu Slovenije

Delnice Telekomu Slovenije so že uvrščene na Ljubljansko borzo vrednostnih papirjev, zato prva javna ponudba ne pride v poštev. Po mojem mnenju bi bilo smiselno začrtati privatizacijo Telekomu Slovenije v več fazah:

- **Odprodaja dela državnega deleža slovenskim državljanom**

V prvem koraku bi lahko država državljanom ponudila 10 % delnic. Delnice so državljanom Republike Slovenije ponujeni pod enakimi pogoji. Sodeluje lahko vsak, ki ima davčno številko:

- najprej se izbere finančna ustanova, ki bo izvedla odprodajo delnic državljanom,
- določi se cena delnic. Pri tem se upošteva tečaj na borzi,
- poziv državljanom za nakup delnic Telekom Slovenije,
- nakup se omeji glede na povpraševanje,
- ob velikem povpraševanju se sklad lahko odloči za povečanje obsega ponujenih delnic,
- če ni interesa po delnicah, se kupcem poveča dovoljeni nakup,
- z delnicami se lahko prosto trguje na borzi,
- imetnik delnice, ki jo bo zadržal še vsaj tri leta, bo po preteku treh let lahko kupil delnico družbe Telekom Slovenije od države.

- **Odprodaja dela državnega deleža strateškemu investitorju**

Drugi del Republika Slovenije proda strateškemu investitorju. Predvidevamo, da odproda 40 %. Delež je lahko manjši, če se poveča delež delnic, podanih slovenskim državljanom. Strateški investitor je izbran med ponudniki na mednarodnem razpisu, kjer sta najpomembnejše merilo odločanja zaveze strateškega partnerja in višja ponujena cena. Strateški investitor ob nakupu državnega deleža v pogodbi pristane na zaveze, ki se jih omeni v razpisni dokumentaciji ali pa dogovori s pogajanjmi.

Strateški investitor pridobi državni delež v dveh korakih:

- **V prvem koraku pridobi 25 % družbe**

Investitor mora podati **ponudbo za prevzem** na trgu vrednostnih papirjev po enaki ceni delnice, kot jo je ponudil za državni delež. Če bi izbrani strateški investitor ali z njim povezane osebe na trgu vrednostnih papirjev kupovale delnice po višji ceni od tiste, s katero so pridobili 25 % družbe, potem morajo razliko do te cene plačati tudi za že prej kupljene delnice, ki so bodisi pridobljene od države bodisi pridobljene v ponudbi za prevzem.

- **V drugem koraku, ki se zgodi tri leta po prvem, kupi preostali delež države, ki je namenjen**

Vlada Republike Slovenije zadrži kontrolni delež 25 % plus eno delnico. Cena delnic za drugi korak se določi že ob prvem koraku. Cena se izračuna tako, da se ceno, določeno v prvem koraku, poveča za pričakovano rast podjetja. V primeru, da zaveze iz razpisa s strani strateškega investitorja dokazljivo niso izpolnjene, Republika Slovenija lahko uveljavlja denarne in nederarne pogodbene kazni. Med nederarne pogodbene kazni sodijo tudi kazni, da strateški investitor ni upravičen do odkupa delnic iz drugega koraka ter da Republika Slovenija pridobi pravico odkupiti nazaj del ali celotni delež premoženja, ki ga je prodala strateškemu investitorju po ceni, ki je za 10 % nižja od nakupne.

5.1.1 Izvedba postopka v treh krogih

- Prvi krog
Država pod pogoji iz strateških usmeritev razpiše mednarodni tender in k njemu povabi vsa zainteresirana podjetja. Iz tenderja so izločena podjetja v večinski državni lasti ali v večinski lasti drugega operaterja elektronskih komunikacij. Vzporedno s potekom tenderja naj država pripravi vse potrebno za uvrstitev državnega deleža na slovensko borzo in eno od mednarodnih borz. Ponudniki poleg cene priložijo tudi poslovne načrte in način izpolnjevanja zavez, ki jih pričakuje Vlada Republike Slovenije. Glede na višino ponudb iz prvega kroga in naknadna pogajanja o zavezah se bodo v drugi krog uvrstili štirje najboljši ponudniki. Med štirimi najboljšimi mora biti vsaj eno podjetje, ki je operater telekomunikacij, ter vsaj eno podjetje, ki je strateški finančni investitor.
- Drugi krog
Prva izbrana štiri podjetja imajo možnost skrbnega pregleda na popravke svojih ponudb.
- Tretji krog
Izbere se dva najboljša ponudnika. Pripravita svoje ponudbe na licitaciji. Ponudnik, ki ponudi najboljšo ceno, zmagaja. Resnost kupca zavezujemo s pomočjo bančne garancije k nakupu državnega premoženja.

V primeru, da nobena ponudba ne bi presegla minimalne prodajne cene, ki jo določi vlada na osnovi skrbnega pregleda, ceno državnega premoženja in tečajev, ki jih dosežejo delnice na borzi, se preostali državni deleži prodajo deloma s ponovnim pozivom državljanom k odkupu delnic Telekom Slovenije s popustom, ki ga določi Vlada Republike Slovenije, in pogoji iz odprodaje dela državnega deleža slovenskim državljanom, preostanek pa se uvrsti na eno od večjih evropskih borz (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2005).

5.1.2 Zaveza strateškega investitorja

Strateški investitor se v svoji ponudbi zaveže upoštevati zaveze. Med te zaveze sodijo zagotovitev stabilnosti in število zaposlenih, ohranitev sodelovanja s slovenskimi dobavitelji in partnerji, pospešuje sodelovanje z univerzami in tehnološko razvitimi podjetji. Ena bistvenih nalog je nadaljnji razvoj družbe Telekom Slovenije in ne stagnacija. Prav tako je pomembna zaveza širitve infrastrukture v Sloveniji.

Zaveze strateškega investitorja pri upravljanju družbe so:

- Ohrani se zaposlene in še naprej omogoči razvoj omrežja
Kupec obdrži zaposlene, ki se ukvarjajo z razvojem omrežja in storitev (tehnično izobražene strokovnjake). Izognemo se prenosu zaposlenih in razvojnih funkcij na sedež prevzemnega podjetja.
- Poslovne funkcije se v skupini ohranijo
To kupcu nalaga, da ne pretvori Telekom Slovenije v eno svojih podružnic, temveč da

ohrani vse poslovne funkcije podjetja.

- Ohranijo se slovenski dobavitelji opreme in storitev
Pospeši se uvajanje slovenskih dobaviteljev v prevzemno podjetje. Pri tem imam v mislih dobavitelje, ki ustvarjajo večino dodane vrednosti, in ne preprodajalcev. Nalaga pa mu tudi obveznost, da naše dobavitelje vpelje v svoje nabavne kanale.
- Razvoj omrežja in storitev
Fiksni širokopasovni priključki morajo biti omogočeni vsemu prebivalstvu v roku treh let. Razvoj omrežja in storitev mora slediti trendu v razvitih telekomunikacijskih državah. V Sloveniji je Telekom Slovenije monopolist in skoraj ni prave konkurence. Kupec mora vlagati v fiksno (širokopasovni priključki) omrežje kot tudi v mobilno (pokritost, storitve, LTE¹¹) itd.
- Internacionalizacija Telekoma Slovenije
Telekom Slovenije potrebuje rast. Glede na to, da je slovenski trg že skoraj zasičen s ponudbo tako fiksnih kot mobilnih storitev, potrebuje rast preko geografskih meja ali pa z diverzifikacijo na druge segmente. Ob predpostavki, da se ohrani število slovenskih dobaviteljev, bi širjenje Telekoma pozitivno vplivalo na razvoj slovenskega gospodarstva.
- Upošteva odločbe regulatornega organa APEK
Kupec mora tudi konkurenci omogočiti izrabo obstoječega omrežja.
- Uvajanje novih storitev, izkoriščanje ekonomije obsega in omogočanje cenejšega gostovanja naših naročnikov v drugih državah
Telekom potrebuje nove tehnologije in preskok na optiko in FTTH-tehnologijo, na mobilni strani pa boljše pogoje za nakup telefonov in boljše cene za gostovanje.
- Povečevanju učinkovitosti in uspešnosti podjetja z uvajanjem novih procesov
Sinergije in znanja so v 21. stoletju ključnega pomena. Kupec mora prispevati v Telekom Slovenije velik pretok znanja in informacij, da se bo učinkovitost izboljšala.

5.1.3 Priprava postopka

Pri dveh najpogostejših oblikah prodaje, javni prodaji in prodaji strateškemu partnerju ali investitorju, mora država sprejeti mnogo odločitev in pripraviti vrsto postopkov. Postopki priprave in ocenjevanja družbe so po navadi zelo zapleteni in dragi. V prvi vrsti mora komisija za vodenje postopka odprodaje državnega deleža družbe Telekom Slovenije skrbno pregledati vse postopke. Cenitev vrednosti kapitalske naložbe in stroški pregleda družbe in finančnega svetovalca so lahko zelo visoki. Ta sredstva se črpa iz prodaje deleža in dividend. Revizijska hiša (v našem primeru jo je leta 2001 že naredila Price Waterhouse Coopers) na osnovi tenderja skrbno pregleda družbo. Pregled vsebuje finančni, pravni in organizacijski spekter vseh družb (tudi hčerinskih).

¹¹ Long Term Evolution – dolgoročna evolucija, najsodobnejše omrežje četrte generacije, ki omogoča najhitrejši prenos podatkov doslej ter zmogljivost omrežja za veliko število uporabnikov hkrati.

Vrednost kapitalске naložbe oceni na razpisu izbrani pooblaščen cenilec. Cenitev in ocena delnice na trgu vrednostnih papirjev sta osnova za določitev minimalne prodajne cene. Ko revizijska hiša skrbno pregleda družbo in cenilec oceni ceno delnice in kapitalске naložbe, sledi določitev vrednosti delnice, ki je lahko spodnja spremenljiva mejna vrednost ali pričakovana prodajna vrednost. Spodnja vrednost je vrednost delnice, pod katero država ne odproda svojega deleža strateškemu investitorju. Pričakovana vrednost pa je vrednost, ki jo je možno doseči ob prodaji.

S pomočjo mednarodnega tenderja je izbran finančni svetovalec za izvedbo odprodaje. Njegove naloge so (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS, 2005):

- podroben izvedbeni načrt privatizacije po fazah,
- v primeru uvrstitve delnic na evropsko borzo mora pripraviti izvedbeni načrt in potrebno dokumentacijo,
- koordinacija in nadzor nad izvajanjem,
- priprava tenderskih dokumentacij, pogodb itd.,
- skrben pregled za potrebe kupcev iz drugega kroga,
- koordinacija skrbnega pregleda za potrebe licitacije v tretjem krogu,
- pregled prispelih ponudb,
- izdelava vseh dokumentov za izvedbo prodaje,
- ko prispe kupnina, mora z njo uspešno upravljati in dati pomoč pri razdelitvi sredstev iz sklada,
- narediti zaključno poročilo o odprodaji državnega deleža.

5.2 Nacionalni interes in privatizacija Telekoma

Vsi si zastavljamo vprašanje, ali prodati Telekom Slovenije, ki je naš in ki smo ponosni nanj. Osredotočiti se moramo na gospodarski interes Slovenije in na skupno dobro celotne družbe. Podjetja so v večinoma državni lasti zato, da branijo nacionalni interes. Zato sta pojma privatizacija in nacionalni interes možno povezana. Tema o nacionalnem interesu je tudi čustveno obarvana, ni vrednostno obarvana, še manj pa je racionalna. Nekatere raziskave kažejo dvom o obstoju nacionalnega interesa, saj ga ni mogoče objektivno znanstveno opredeliti in tudi ne moremo opredeliti njegove racionalne definicije. Posamični interes se po navadi razlikuje od kolektivnega, saj je skupni interes skoraj nemogoč. Ob privatizaciji Telekoma Slovenije nikakor ne moremo trditi, da bomo vsi zadovoljni. Ker smo ljudje čustvena bitja, lahko z gotovostjo trdim, da je več takih ljudi, ki trdi, da je Telekom »naš«.

Nacionalni interesi so spremenljivi oz. se ves čas spreminjajo, saj se lahko nanašajo na preteklost, sedanjost ali prihodnost. Nacionalni interes je stalnica zunanje politike majhne države oz. spoznanje, ki ga narod goji skozi več generacij. Lahko pa rečemo, da nam je npr.

Jugoslavija veliko pomenila v preteklosti, česar pa ne moremo trditi za sedanjost. Sploh pa ne za generacije, ki prihajajo.

V gospodarstvu se viri ekonomske moči in konkurenčnost hitro spreminjajo in z njimi tudi nacionalni interes. Z znanjem se spreminja vsebina nacionalnega interesa. Včasih tako vredna stvar, jutri ji že pade cena, vse pod vplivom tehnoloških sprememb in pritiska konkurentov. Prihajajo nove generacije ljudi in z njimi različna razmišljanja in zato, kar je bil v preteklosti nacionalni interes, danes žal ni več tako. To se dogaja zaradi hitrega spreminjanja razmer in virov ustvarjanja znanja. V 21. stoletju je vse bolj pomembno znanje in oplajanje tega, ne pa več toliko posest nad viri (delovna sila, surovina itd.).

Pri pojmu nacionalnega interesa si lahko zastavimo veliko vprašanj, med njimi tudi, ali je tuja lastnina grožnja nacionalnemu interesu, ali obstaja razlika med posamičnim, javnim interesom in kdaj se pojavi diskusija o nacionalnih interesih. Nacionalne interese najlažje uresničujejo država oziroma njeni predstavniki, zasebniki in podjetja pa samo, če je to v njihovem ekonomskem interesu. Zasebnik bo proizvajal samo tiste stvari, od katerih bo imel koristi. Iz tega sledi, da zasebnik ne uresničuje nacionalnega interesa, temveč država. Pri tem je ključnega pomena javno dobro. Javne dobrine so tiste, ki so dostopne vsem prebivalcem in za katere je značilno, da ni mogoče preprečiti njihovega koriščenja. Javno dobro po navadi ugaja več osebam in ne le eni. Ko se javni interesi in interesi posameznika ujamejo, govorimo o nacionalnih interesih. Politika pa naj poskrbi, da uresničuje nesporne in take, ki koristijo celoti (Svetličič, 2002).

Telekomunikacije so iz razlogov, ki so opisani zgoraj, javno dobro. Dejstvo je, da imajo do te dobrine vsi dostop in jo vsi lahko enako koristijo. Telekom Slovenije opravlja javno funkcijo, saj omogoča konkurenčnost gospodarstva. Res pa je, da se komunikacije zaračunajo, zato niso javna dobrina. V tem primeru se javni interes preoblikuje v zasebni interes tistih, ki za to storitev prejemajo plačilo, in tistih, ki so te storitve pripravljeni plačati.

Če bi imeli od Telekoma Slovenije vsi koristi, bi bilo slovensko lastništvo javna dobrina. Ker pa imajo koristi samo lastniki v obliki dividend, nelastniki pa za storitve plačujemo, se hitro poruši teza o javni dobrini. Drži pa, da imamo od tega vsi neto koristi.

Pomembna sestavina nacionalnega interesa je tudi blaginja. Iz tega razloga sledi, da bi bila prodaja Telekoma Slovenije smiselna, če bi bili za to zainteresirani prebivalci Slovenije. Blaginja je predpogoj obstoja posameznika, njegove družine in končno družbe. Interes državljanov je visoka blaginja oz. visok življenjski standard, ki se lahko dosega z učinkovitim gospodarstvom. Do tega pride s pospeševanjem, ne pa z zapiranjem pred konkurenco. Uspešno tržno gospodarstvo in konkurenca sta poglavitna nacionalna interesa, ker pospešujeta blaginjo. Za primer lahko navedem Severno Korejo, ki se zapira na svoje območje. Državljanom je zagotovljena varnost, ne pa tudi blaginja (Svetličič, 2002).

Slovenija je majhna država in zato omejena z viri, populacijo, ozemljem in ekonomsko močjo. Za nas je dobro, da smo odprti, demokratični in da se povezujemo z močnejšimi. Nacionalni interes je zato manj stalen in manj samostojen, saj mora Slovenija iskati zaveznitva z velikimi državami in v dobrih meddržavnih odnosih (Vitežnik, 2006).

Velikokrat se zgodi, da domači lastniki in država pred prevzemom začnejo govoriti o nacionalnem interesu. Glavni cilj je zaščita monopolnega položaja. V zvezi z internacionalizacijo izstopajo tri teme:

- priliv tujega kapitala,
- naložbe naših podjetij v tujino in
- ščitenje domače proizvodnje.

Gre predvsem za strah pred tujimi lastniki, saj se bojimo, da bomo tako izgubili nadzor nad svojim gospodarstvom. Razlika med rezultati tuje in domače lastnine se kaže v dobičkih, ki v primeru tujcev pripadajo njim in jih lahko odnesejo v tujino. Zavedati pa se moramo, da so bili do sedaj rezultati poslovanja v primeru tujih lastnikov boljši. Iz tega sledi, da je delno tuje lastništvo zaželeno, saj prispeva k dobrim rezultatom poslovanja. Pri popolnem lastništvu pa tujci pridobijo na račun domačih. Naložba v tujini je z vidika nacionalnega interesa neupravičena, saj pomeni odliv »krvavo« potrebne kapitala za razvoj domačega gospodarstva. Veliko vprašanj se postavlja tudi pri zaščiti slovenskih dobaviteljev. Ali je treba domače proizvajalce ščititi pred tujo nelojalno konkurenco? Pomeni napredek domačih in omejevanje konkurence?

Sledi, da lastnina ni odločilna za uspešnost podjetja. Pomembni so znanje in obseg informacij ter globalnejše kombinacije proizvodnih dejavnikov. Globalna firma nabavlja najcenejše, proizvaja najnižje, prodaja po najvišjih cenah in inovira, kjer je veliko raziskovalcev. Uspešna so tista podjetja, ki so nišni dominatorji in tako konkurirajo v globalnem merilu (Kraljič, 2011).

Iz tega sledi, da so bili tisti, ki so bili pred leti proti privatizaciji Telekomu, kar lahko pomeni tudi prodajo tujcem, največji borci za dobrobit Slovenije. Povzročili so, da bomo danes iztržili bistveno manj, ker so se razmere spremenile, ker kupcev enostavno ni več, oz. tisti, ki bi kupili, ponujajo manj kot pred nekaj leti. Nepravočasnost, ko je podjetje v razcvetu, in čustvenost staneta.

Srce bi si želelo, da bi bila vsa podjetja slovenska, da bi na olimpijadi videla igrati več Slovencev. Živimo pa v svetu drugih. Prav nobenega razloga ni prodajati Telekomu ali iskati tuje lastnike, ki dobro poslujejo – teh na srečo ni malo. Imamo kar nekaj globalnih podjetij, ki niso bila romantična, ampak so že zelo zgodaj ugotovila, kako krvoločni je tuji trg. Iz kriz so se reševali ne z manjšo, ampak z večjo internacionalizacijo. To jim je uspelo zato, ker so se zgodaj spopadli s svetovno konkurenco. Njihov recept ni moledovanje državi za subvencije.

Okrepili so konkurenčnost in spodbujali razmere za podjetništvo. Iz tega sledi, da se mora Telekom internacionalizirati. Država bi morala spodbujati investicije v tuje trge in povečevati globalizacijo. Grožnja delnega tujega lastnika je odveč. Ta bi nam dal znanje, potrebne informacije in dostop do širjenja in tujih držav.

Če bi želeli uresničiti nacionalni interes in doseči gospodarsko učinkovitost bi morali (Tatalović, 2002):

- povečati domačo proizvodnjo,
- ustaliti kapitalske tokove,
- povečati podjetništvo,
- povečati socialno varstvo in življenjski standard,
- znižati inflacijo,
- povečati izvoz (da bi presegal uvoz),
- uravnovesiti proračun,
- zmanjšati javni dolg,
- povečevati nove tehnologije.

Iz tega sledi, da lastnina ni odločilna za uspešnost podjetja. Odločilni so znanje in obseg informacij ter globalnejše kombinacije proizvodnih dejavnikov. V globaliziranem svetu je vse bolj odločilen dejavnik konkurenčnosti. Lahko imamo še tako dobro odločitev, če je prepozna, ni dobra. Širša kombinacija proizvodnih dejavnikov nam omogoča cenejše nabave in čim širše trge ob nižjih transakcijskih stroških, kar dviga donose.

V tujini imajo v vsaki državi par gonilnih podjetij (na Danskem npr. Maersk, Novo Nordisk itd.). Tudi Slovenija bi morala imeti 3 ali 4 podjetja in kakšno banko, ki bi predstavljali gonilno silo gospodarskega razvoja. Zablokirali smo razvoj Triglava, ki bi lahko postal vodilna zavarovalnica v osrednji in JV Evropi. Enako velja za NLB in Telekom Slovenije. Blaginja naroda je odvisna od ekonomske moči države in razvoja gospodarstva. Pri nas se podjetja umikajo s trgov in doma ustvarjajo izgubo (Kraljič, 2011).

5.3 SWOT-analiza

S pomočjo SWOT-analize želimo ugotoviti, kakšne so prednosti podjetja pred konkurenčnimi podjetji in kakšne so njegove glavne slabosti. Hkrati pa iščemo poslovne priložnosti za podjetje in glavne nevarnosti, s katerimi se bo moralo podjetje soočiti v prihodnosti. Oceno priložnosti in nevarnosti dobimo tako, da na osnovi pridobljenih ocen prednosti in slabosti dodatno vključimo še zunanje dejavnike in okolje podjetja. Pri tem moramo upoštevati gospodarske, politične, tehnološke konkurenčne in druge dejavnike (Pučko, 1999).

S SWOT-analizo želim ugotoviti, kaj pomeni privatizacija za Telekom Slovenije, kaj za državo in ne nazadnje za nacionalne dobavitelje in poslovne partnerje. Z analizo želimo preučiti različne spremenljivke učinkovitosti, produktivnosti, gospodarnosti, finančnih spremenljivk in spremenljivk sinergije z makro in mikro vidika.

Prav to strateško načrtovanje za Telekom Slovenije pomeni oblikovanje načrtov, kako naj se podjetje obnaša v prihodnje. To pomeni proces, ki tvori odnos med državo in podjetjem. Opredeljuje strateške cilje, zato je treba podrobno preučiti prednosti in slabosti podjetja, priložnosti ter nevarnosti.

Vse prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti za družbo Telekom Slovenije, za državo in ne nazadnje za strateškega kupca oz. investitorja, so moja subjektivna mnenja.

Tabela 13: SWOT-analiza privatizacije Telekoma Slovenije – država

PREDNOSTI (angl. <i>STRENGTHS</i>) so značilnosti organizacije, ki ji povečujejo konkurenčnost v primerjavi s tekmeci	SLABOSTI (angl. <i>WEAKNESSES</i>) so značilnosti organizacije, ki ji zmanjšujejo konkurenčnost v primerjavi s tekmeci
- minimizira se vpletenost državne birokracije v podjetje	- veliko truda za pripravo poslovnih načrtov
- poveča se ekonomska učinkovitost	- pretirana poraba sredstev za pripravo načrtov
- poveča se konkurenca	
- javni sektor je manj učinkovit kot zasebni	
- ohranitev deleža slovenskih dobaviteljev	
PRILOŽNOSTI (angl. <i>OPPORTUNITIES</i>) so značilnosti okolja, ki prinesejo organizaciji korist, če se nanje primerno odzove	NEVARNOSTI (angl. <i>THREATS</i>) so značilnosti okolja, ki organizaciji prinesejo škodo, če se nanje neprimerno odzove
- zmanjšuje se zadolženost javnega sektorja	- poveča se stopnja brezposelnosti
- država še vedno obdrži kontrolni delež	- predolga priprava prestrukturiranja lahko zavrne privatizacijo
- ni obremenjena s konkurenco na storitveni ravni	- z optimizacijo stroškov (npr. zmanjševanje plač) zmanjšuje življenjsko raven zaposlenih
- poveča se konkurenca	- privatizirano podjetje lahko še naprej ohrani monopolni položaj
- zmanjšajo se pritiski na vlado	- telekomunikacije preidejo v nadzor tujcev
- pospešuje razvoj vrednostnih papirjev	- že privatizirano podjetje se lahko ponovno nacionalizira
- zmanjšuje se komercialno tveganje za državo	
- zmanjša se občutljivost vlade na recesijo in hitre spremembe	
- proračunski primanjkljaj se zmanjša	
- država dobi kupnino	
- konec monopola	
- doseganje višjih dobičkov (večja davčna osnova)	
- uvajanje slovenskih dobaviteljev tudi na druge družbe kupca državnega deleža	

Tabela 14: SWOT-analiza privatizacije Telekoma Slovenije –Telekom Slovenije

PREDNOSTI (angl. <i>STRENGTHS</i>) so značilnosti organizacije, ki ji povečujejo konkurenčnost v primerjavi s tekmeči	SLABOSTI (angl. <i>WEAKNESSES</i>) so značilnosti organizacije, ki ji zmanjšujejo konkurenčnost v primerjavi s tekmeči
- blagovne znamke se ohranijo	- zagotavljanje ponujanja enakih možnosti izrabe obstoječega omrežja konkurenci
- spodbudi se lastniška struktura	- strateški investitor vpelje svojo mrežo dobaviteljev
- večja svoboda menedžerjev pri delu	
- povečanje učinkovitosti	
- ohranitev razvoja omrežja oz. povečanje infrastrukture	
- povečanje storitev	
- nove strateške povezave	
- lažje uvajanje novih storitev	
- izkoriščanje ekonomije obsega	
- ugodnejši pogoji gostovanja naročnikov v drugih državah	
- Telekom Slovenije pridobi nova znanja in nove storitve	
- boljši pogoji za nabavo terminalne opreme	
- povezovanje z drugimi dobavitelji	
- nižanje cen dobaviteljem	
PRILOŽNOSTI (angl. <i>OPPORTUNITIES</i>) so značilnosti okolja, ki organizaciji prinesejo korist, če se nanje primerno odzove	NEVARNOSTI (angl. <i>THREATS</i>) so značilnosti okolja, ki organizaciji prinesejo škodo, če se nanje neprimerno odzove
- infrastruktura se poveže z ostalimi lastniki infrastrukture v državi	- v primeru slabih rezultatov ni državne pomoči
- možnost udeležbe v lastništvu zaposlenih in majhnih investorjev	- v primeru strateškega investitorja se poveča vpliv globalnega trga in tujih dobaviteljev
- poveča se konkurenčnost	
- motiviranje zaposlenih	
- vire financiranja pridobi na odprtem trgu in ne iz državnega proračuna	
- slabi moč sindikatov	
- nižje cene za potrošnike	
- fiksni širokopasovni priključki omogočeni celotnemu prebivalstvu	
- dostop do mednarodnega trga kapitala	

Tabela 15: SWOT-analiza privatizacije Telekoma Slovenije/strateški kupec (investitor)

PREDNOSTI (angl. <i>STRENGTHS</i>) so značilnosti organizacije, ki ji povečujejo konkurenčnost v primerjavi s tekmeci	SLABOSTI (angl. <i>WEAKNESSES</i>) so značilnosti organizacije, ki ji zmanjšujejo konkurenčnost v primerjavi s tekmeci
- udeležba v dobičku	- ker država še vedno ohrani 25 odstotni delež + eno delnico ohrani kontrolni delež
- sinergija med podjetjema	- ohranitev poslovnih funkcij skupine Telekom Slovenije
- dostop do know-how podjetja Telekoma Slovenije	
- povezava partnerskih odnosov	
- dobra praksa	
- dobičkonosnost	

PRILOŽNOSTI (angl. <i>OPPORTUNITIES</i>) so značilnosti okolja, ki organizaciji prinesejo korist, če se nanje primerno odzove	NEVARNOSTI (angl. <i>THREATS</i>) so značilnosti okolja, ki organizaciji prinesejo škodo, če se nanje neprimerno odzove
- managerji ustrezno umestijo Telekom Slovenije na trg	- privatizirano podjetje se lahko ponovno nacionalizira
- zmanjša se državni vpliv na zaposlovanje v podjetju	- prevelik vpliv države
- slabi se moč sindikatov	- podrejanje birokraciji države
- vstop na slovenski trg	- upoštevanje regulatornega organa APEK
	- nestabilnost finančnih trgov

SKLEP

Telekomunikacije so že od svojega nastanka ena od najhitreje rastočih panog v svetu. V 21. stoletju doživljajo zmerno rast, saj trg postaja nasičen s ponudbo operaterjev, storitev in širokopasovnega interneta. Vse kaže, da bo šel na fiksni strani razvoj v smeri omogočanja širokopasovnega interneta, IP-televizije in IP-telefonije vsakemu prebivalcu. Na mobilni strani pa v gradnjo četrte generacije LTE in ponujanju še večje količine storitev in boljše pokritosti ruralnega prebivalstva. Telekom Slovenije je vodilni slovenski nacionalni ponudnik fiksne in mobilne telefonije. Blagovni znamki Mobitel in SiOL sta sinonima za hitre, kakovostne in zanesljive mobilne in širokopasovne storitve.

Telekom Slovenije na trgu uživa precejšno prednost. V letih delovanja si je ustvaril ime, imidž, ugled, prepoznavnost, pridobil prve kupce, zgradil omrežja, sklenil številne *roaming* (gostovanje) pogodbe s tujimi operaterji itd. Vstop konkurence na slovenski trg za družbo pomeni zaostrovanje konkurenčnih pogojev. Prav konkurenca na trgu je pripomogla k prenovi in izboljšavi storitev, agresivnejšemu tržnemu komuniciranju, vlaganju v izgradnjo omrežja in ne nazadnje k agresivni cenovni politiki.

Naše največje slovensko telekomunikacijsko podjetje se trudi slediti novostim in jih uvaja s potrebami slovenskega prebivalstva. Raven razvoja je primerljiva z najrazvitejšimi državami sveta, če jih celo ne prekaša. Slovenija ima to prednost, da je tehnološko razvita in da je geografsko majhna. Vse zahtevnejši trg kaže, da se bo moral nacionalni operater Telekom Slovenije še bolj zavedati konkurence in vse bolj agresivne politike konkurence. Neizogibna stvar je bila fiksno-mobilna konvergenca. Konvergenca in internacionalizacija Telekoma Slovenije sta dva izmed pomembnih poglavij slovenskih telekomunikacij. Trg postaja vse bolj razvit, pokritost s signalom je dobra in tržni delež se postopno zmanjšuje. Vsi ti razlogi so vzrok, da se mora podjetje zelo hitro odzvati spremembam in se hitro odzvati.

V telekomunikacijah je močna konkurenca in preživijo le tista podjetja, ki najbolje obvladajo svojo dejavnost in so nišno usmerjena. Podjetja se specializirajo, druge dejavnosti pa prepuščajo drugim podjetjem, s katerimi se povezujejo. Da se podjetje čim hitreje prilagodi povpraševanju, se je prisiljeno hitro odzvati. Če je podjetje v državni lasti, pa imajo različne skupine svoje interese. Zaradi svoje velikosti, birokracije, lastništva, konkurence in politike se počasi prilagajajo vse bolj zahtevnemu trgu. V Sloveniji še vedno prevladuje družbeno lastništvo, ki je bilo prevladujoča oblika lastništva v nekdanji Jugoslaviji.

Država je s strani nacionalnega interesa najboljši zagovornik, česar pa ne moremo trditi za podjetja. Po vseh diskusijah in analizah se je izkazalo, da država ni najboljši gospodar. Ciljev, zakaj družbeno lastnino spremeniti v zasebno, je zelo veliko: poveča se učinkovitost, zmanjšuje se zadolženost javnega sektorja, zmanjšuje se vloga države, razpršitev lastništva, spodbujanje delničarstva pri zaposlenih itd. Tudi v državah Evrope in Jugoslavije se je večkrat izkazalo, da je zasebno lastništvo bolj učinkovito.

V preteklosti smo že imeli možnosti za privatizacijo Telekoma Slovenije, vendar takratna vlada ni nikoli našla posluha ne volje za izpeljavo. Zagotavljali so, da časovni pritiski pri izpeljavi privatizacije niso spremenljivi in da hitenje pri privatizaciji glede na izkušnje nekaterih drugih držav pripelje do številnih napak in manjše kupnine. Ta vlak smo zamudili. Prihodnje stanje telekomunikacij na evropskem trgu ni nič kaj rožnato. Trg je zasičen s telekomunikacijami in gospodarstvo pesti huda kriza.

Država bi namreč rada s prodajo manj kot polovice ohranila samostojnost družbe, kupcu naložila vrsto zahtev in hkrati iztržila astronomsko kupnino. Država je zahtevala tudi zaveze glede ohranitve števila zaposlenih in poslovanja Telekoma z domačimi dobavitelji. Zavedati pa se moramo, da Telekom Slovenije ni tehnološki biser, za katerega bi se borili na trgu. Telekomunikacije doživljajo pozno jesen, kar za Telekom Slovenije pomeni, da ni kupcev za nakup v nedogled. Dejstvo je, da smo najugodnejši čas za privatizacijo zamudili eno desetletje nazaj. Zamude ugodnega trenutka ne bosta mogla upravičiti niti morebitno povišanje vrednosti družbe in združitve Mobitela s Telekomom. Recesija na razvitih trgih, upad tržnih deležev, stagniranje telekomunikacij so razlogi, da kupnina ne bo nikoli več taka, kot je bila v letu 2001. Ob napačnih poslovnih potezah se tehnološki zaostanek lahko poveča,

tržni delež pa še zmanjša. Čas za prodaja bo lahko spet primernejši, nikakor pa ne najprimernejši.

Za Skupino Telekom Slovenije je bistvena širitev poslovanja na trge v širši regiji, ker se domači tržni delež postopno zmanjšuje. Ker podjetje ni v tehnološki konici, bi bilo smiselno razmisliti o širitvi na tuje nerazvite trge. Druga možnost pa je uspešna izvedba privatizacije s pomočjo strateškega kupca, ki bi moral zagotoviti optimalno umestitev Skupine Telekoma Slovenije v globalne prometne tokove. To bi lahko zagotovil samo kakšen velik evropski telekom in ne s Telekomom Slovenije primerljiv telekom.

Ali je čas primeren ali ne, vse kaže, da bo ločitev družbene lastnine države od podjetij potrebna. Po mnenju članov komisije za privatizacijo imajo največ problemov podjetja, ki so odvisna od javnega omrežja (železnice, telekomunikacije, plin, elektrogospodarstvo). Taka podjetja potrebujejo ogromne investicije, poleg tega morajo zagotoviti svoje storitve po isti ceni vsem uporabnikom, ne glede na geografsko lego. Privatizacija takih podjetij je zato praviloma zelo tvegana.

Tuja telekomunikacijska podjetja so se več ali manj zavzemala za privatizacijo, saj so se vsi spopadali z monopolnim položajem podjetja v državi. Nekatere države so podjetja privatizirala v celoti, druga so ohranila kontrolni delež in spet tretja svoje privatizacije niso nikoli končale v celoti, kljub resnemu zavzemanju.

Moje mnenje je, da bi se morala privatizacija Telekoma Slovenije zgoditi desetletje nazaj in ne v obdobju 2012–2016. Trenutno bi dobili veliko nižjo kupnino in tudi strateškega kupca bi zelo težko našli, saj se vsi strateški investitorji zavedajo gospodarskega krča. Strateški investitor bi moral Telekom Slovenije usmeriti v globalne prometne tokove, kar nam omogoča edino kakšen evropski telekom. Drugi način strateškega usmerjanja Telekoma Slovenije pa je internacionalizacija v druge nerazvite države. Prednost tega bi bila ekonomija obsega, ohranitev deleža slovenskih dobaviteljev, podjetje bi ostalo v slovenskih rokah in branili bi nacionalni interes.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije. (2011). Letno poročilo 2010. Najdeno 28. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.apek.si/letno-porocilo-2010>
2. Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije. (2012). Letno poročilo 2011. Najdeno 28. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.apek.si/letno-porocilo-2011>
3. Analysys Mason. (30. marec 2012). Telecoms, Media, and Technology M&A in Asia – Pacific: Trends and Prospects. Najdeno 28. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.analysysmason.com/About-Us/News/Insight/Insight-merger-acquisition-Asia-Pacific-Mar2012/>
4. Analysys Mason. (4. oktober 2012). Slovenia country report 2012. Najdeno 28. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.analysysmason.com/Research/Content/Country-reports/Slovenia-country-report-2012/?bp=http%3a%2f%2fwww.analysysmason.com%2fResearch%2fContent%2f%23access%3dAll+content%26regions%3d341%2c>
5. Bailey, S.J. (2002). *Public Sector Economics.Theory, Policy and Practise*. 2nd Edition. New York: Palgrave..
6. Bilanca stanja družbe Telekom Slovenije. (2010 in 2011). V *GVIN*. Najdeno 15. julija 2012 na spletni strani <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Default.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=100035>
7. Bilanca stanja skupine Telekom Slovenije. (2010 in 2011). V *GVIN*. Najdeno 15. julija 2012 na spletni strani <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Default.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=100035>
8. Boardman, A., & Vining, A.R. (1989). Ownership and performance in Competitive Environments: A Comparison of the Performance of Private, Mixed and State-Owned Enterprises. *Journal of Law and Economics*, 32(1), 1-33.
9. Boles de Boer, D., & Evans, L. (1996). The Economic Efficiency of telecommunications in a Deregulated Market: The Case of New Zealand. *Economic Record*, 72(0) (1996), 216, 24-156.
10. Cesky Telekom. (2012). Annual and Half-Year Reports of Telefonica. Najdeno 20. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.telefonica.cz/en/shares/284473-vlastnicka_struktura.html
11. Deutsche Telekom (2011). Annual Report Deutsche Telekom 2011. Munchen: Deutsche Telekom. Najdeno 2. avgusta na spletnem naslovu <http://www.telekom.com/investor-relations>
12. *Deutsche Telekom AG History*. (2012). Najdeno 28. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/deutsche-telekom-ag-history/>

13. *Deutsche Telekom kupuje francoski Siris*. (1999). Najdeno 28. junija 2012 na spletnem naslovu <https://24ur.com/novice/svet/deutsche-telekom-kupuje-francoski-siris.html>
14. *Direktorat za informacijsko družbo*. Najdeno 10. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.mizks.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_informacijsko_druzbo/
15. *Direktorat za informacijsko družbo*. Najdeno 16. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.arhiv.mvzt.gov.si/si/delovna_podrocja/informacijska_druzba/index.html#c233
16. Dolenc, P. (2006). *Upravljanje finančnega premoženja in dolga države (Republike Slovenije)* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Dolenc, P. (2007). *Javni dolg in finančno premoženje Republike Slovenije*. Koper: Fakulteta za management.
18. Electronic communications market indicators. Digital Agenda scoreboard. Najdeno 28. maja na spletnem naslovu https://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/electronic_communications_2012.pdf
19. European Information Technology Observatory (2011). Software demand drives the European IT market. Najdeno 28. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.eito.com/epages/63182014.sf/en_GB/?ObjectPath=/Shops/63182014/Categories/Press/Press_Releases_2011/PI_2011-12-12
20. European Commission (2010). *Progress report on the single European Electronic Communications market*. Brussels: 15th Report.
21. European Information Technology Observatory. (2011). Sample Report. EITO. Najdeno 26. maja na spletnem naslovu http://www.eito.com/WebRoot/Store15/Shops/63182014/4F8C/0CE5/9B05/5D96/CFBA/C0A8/28BD/A298/TOC_and_preface.pdf
22. Gani, P., & Shkelzen, B. (2005). *Albanski poslovni vodič*. Škofja Loka: Založba SLOALBA.
23. Gregorec, L. (2009). *Privatizacija gospodarskih javnih služb na področju elektronskih komunikacij* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
24. Gregorgič, L. (1998). Upravljanje in privatizacija državnih podjetij v Franciji. *Bančni vestnik*, 47(1-2), 20-24.
25. *History Cesky Telekom*. (2012). Najdeno 28. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/cesky-telecom-a-s-history/>
26. Hrovatin, N., & Zorić, J. (2011). *Reforme elektrogospodarstva v EU in v Sloveniji* (1.natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. International Telecommunication Union. (2011). V *ITC Data and Statistics*. Najdeno 9. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/>
28. Ivanjko, Š., & Kocbek, M. (2001). *Pravo družb - Statusno gospodarsko pravo*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
29. Izkaz poslovnega izida družbe Telekom Slovenije. (2010 in 2011). V *GVIN*. Najdeno 15. julija 2012 na spletni strani <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Default.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=100035>

30. Izkaz uspeha skupine Telekom Slovenije. (2010 in 2011). V *GVIN*. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem strani <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Default.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=100035>
31. Janša, M. (2006, 1. marec). Strategija Telekoma do konca leta. *Delo*. Najdeno 28. julija 2012 na spletni strani <http://www.delo.si/clanek/16307>
32. Kazalniki uspešnosti poslovanja družbe Telekom Slovenije. (2010 in 2011). V *GVIN*. Najdeno 15. julija 2012 na spletni strani <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Default.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=100035>
33. Kazalniki uspešnosti poslovanja skupine Telekom Slovenije. (2010 in 2011). V *GVIN*. Najdeno 15. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Default.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=100035>
34. Kraljič, P. (2011). Nacionalni interes Slovenije so poslovno odlična podjetja. *Bančni vestnik*, 10(2011), 2-9.
35. Kump, N., & Bešter, J. (2004). *Trg telekomunikacij v Sloveniji z vidika politike varstva konkurence*. Ljubljana: Institut za ekonomska raziskovanja.
36. Ljubljanska borza, d.d. (2012). Vrednostni papirji Telekoma Slovenije, d.d., Najdeno 5. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?doc=818&tab=&SecurityID=TLSG>
37. Ljubljanska borza. (2012). Vrednostni papirji Telekom Slovenije, d.d. Najdeno 7. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?doc=818&tab=&SecurityID=TLSG>
38. *LTE: Dobrodošli v prihodnosti mobilnih telekomunikacij*. (2011). Najdeno 10. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://tehnika.mobitel.si/lte-dobrodošli-v-prihodnost-mobilnih-komunikacij/>
39. Megginson, W., & Netter, J.M. (2001). From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 321- 389.
40. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS (2005). Strateške usmeritve pri odprodaji državnega deleža družbe Telekom Slovenije, d.d.. Najdeno 5. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DEK/1.12.2006/STR_USM_SI.pdf
41. Nestor, S., & Mahboobi, L. (2000). *Privatization of Public Utilities – The OECD Experience. Privatization, competition and regulation*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
42. *O Agenciji*. Najdeno 22. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.apek.si/o-agenciji>
43. *O podjetju - zgodovina*. Najdeno 7. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/zgodovina>

44. *Privatizacija češkega Telecoma vprašljiva* (2002). Najdeno 24. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/20926
45. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Smrekar, T., & Ugovšek, J. (2012). Bo Telekom pod Skobetom bolj donosna naložba? *Finance*, 167/3824, 4-5.
47. Svetličič, M. (2002). Nacionalni interes – Ovira ali spodbuda razvoju. *Teorija in praksa*, 39(4), 523-547.
48. Špacapan, P. (2009). *Primerjalna analiza med privatizacijo Telekoma Slovenije in drugih telekomunikacijskih podjetij v tranzicijskih državah* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Tatalović, S. (2002). Izhodišča nacionalne varnosti Republike Hrvaške. *Teorija in praksa*, 39(3), 467-477.
50. Telekom Slovenije (2012). Organizacijska shema družbe. Najdeno 21. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.telekom.si/_files/750/Telekom_shema_SI.pdf
51. Telekom Slovenije d.d. (2011). Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije in družbe Telekom Slovenije, d.d. Ljubljana: Telekom Slovenije d.d.
52. Telekom Slovenije, d.d. (2012). O podjetju. Organizacijska shema podjetja. Najdeno 7. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/organiziranost>
53. *Telekom, ki mu grozi milijonska kazen: »Nismo kršili pravil«*. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/telekom-ki-mu-grozi-milijonska-kazen-nismo-krsili-pravil/276937>
54. *Trg telekomunikacij bo zrasel za 4,2 %*. Najdeno 9. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.ris.org/db/27/10934/Raziskave/Trg_mobilnih_telekomunikacij_bo_zrasel_za_4,2_/?&cat=561&p1=276&p2=639&p3=1045&p4=1058&id=1058.
55. *Tržni delež: Mobitel, Si.mobil in TUŠ mobil* (9. april 2012). Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.svetidej.com/informacije/mobilna-telefonija/73-trzni-delezi.html>
56. *Urad RS za varstvo konkurence - delovna področja*. Najdeno 10. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.uvk.gov.si/si/delovna_podrocja/
57. Urad vlade RS za komuniciranje (2007). Ukrep 23: Privatizacija Telekoma. Najdeno 10. februarja 2012 na spletnem naslovu http://www.slovenijajutri.gov.si/index1fc4.html?id=53&no_cache=1&tx_uvireforme_pi1%5Bukrep%5D=26&tx_uvireforme_pi1%5Bfrom%5D=by_refroma
58. Urad za varstvo konkurence. (2012). *Pristojnosti*. Ljubljana: Urad za varstvo konkurence.
59. Uredba o prodaji in drugih oblikah razpolaganja s finančnim premoženjem države in občin. (2003). *Uradni list RS*, št.123/2003.
60. Uredba o prodaji in drugih oblikah razpolaganja s finančnim premoženjem države in občin. (2006). *Uradni list RS*, št.140/2006.
61. Uredba o prodaji in drugih oblikah razpolaganja s finančnim premoženjem države in občin. (2007). *Uradni list RS*, št.95/2007.

62. Uredba o prodaji in drugih oblikah razpolaganja s finančnim premoženjem države in občin. (2009). *Uradni list RS*. št.55/2009.
63. Vitežnik, M. (2006). *Privatizacija Nove ljubljanske banke in slovenski nacionalni interes pri tem* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Bilanca stanja družbe Telekom Slovenije na dan 31. 12. 2011 (v 000 EUR).....	1
Priloga 2: Izkaz poslovnega izida družbe Telekom Slovenije na dan 31. 12. 2011	3
Priloga 3: Kazalniki poslovanja družbe Telekom Slovenije na dan 31. 12. 2011.....	5
Priloga 4: Deleži telefonskih priključkov po tehnologijah.....	7

Priloga 1: Bilanca stanja družbe Telekom Slovenije

Tabela 16: Bilanca stanja na dan 31.12.2011 (v 000 EUR)

Bilanca stanja (v €)	Leto 2010 (v 000)	Leto 2011 (v 000)	Indeks 2011/2010
Sredstva	1.318.106	1.540.064	117
A. Dolgoročna sredstva	1.132.806	1.260.989	111
<i>I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve</i>	28.730	106.384	370
<i>1. Neopredmetena sredstva</i>	28.730	73.232	255
<i>2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve</i>	0	33.152	n.p.
II. Opredmetena osnovna sredstva	612.739	837.684	137
III. Dolgoročne finančne naložbe in Naložbene nepremičnine	469.100	293.708	63
<i>1. Naložbene nepremičnine</i>	0	6.462	n.p.
<i>2. Dolgoročne finančne naložbe</i>	469.100	287.246	61
IV. Dolgoročne poslovne terjatve	11.457	1.713	15
V. Odložene terjatve za davek	10.780	21.498	199
B. Kratkoročna sredstva	185.300	266.436	144
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	5.688	4.485	79
II. Zaloge	7.017	13.807	197
III. Kratkoročne finančne naložbe	74.336	43.918	59
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	73.010	160.282	220
V. Denarna sredstva	25.249	43.943	174
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	0	12.637	n.p.
Zunajbilančna sredstva	0	107.476	n.p.
Obveznosti do virov sredstev	1.318.106	1.540.064	117
A. Kapital	621.537	827.721	133
I. Vpoklicani kapital	272.721	272.720	100
<i>1. Osnovni kapital</i>	272.721	272.720	100
<i>2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)</i>	0	0	n.p.
II. Kapitalske rezerve	0	133.625	n.p.
III. Rezerve iz dobička	247.542	227.236	92
IV. Presežek iz prevrednotenja	71.774	74.440	104
V. Preneseni čisti poslovni izid	29.500	109.025	370
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	0	10.673	n.p.
B. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razme...	30.466	49.992	161
C. Finančne in poslovne obveznosti	662.001	629.531	95
D. Dolgoročne obveznosti	448.485	442.382	99
I. Dolgoročne finančne obveznosti	438.339	432.320	99
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	525	277	53
III. Odložene obveznosti za davek	9.621	9.784	102
E. Kratkoročne obveznosti	213.516	187.149	88

(se nadaljuje)

Bilanca stanja (v €)	Leto 2010 (v 000)	Leto 2011 (v 000)	Indeks 2011/2010
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	n.p.
II. Kratkoročne finančne obveznosti	143.033	51.926	36
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	70.483	135.223	192
F. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	4.102	32.819	800
Zunajbilančne obveznosti	0	107.476	n.p.

Vir: Bilanca stanja družbe Telekom Slovenije, 2010 in 2011.

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida družbe Telekom Slovenije

Tabela 17: Izkaz poslovnega izida družbe Telekom Slovenije na dan 31.12.2011

Izkaz uspeha (v €)	Leto 2010 (v 000)	Leto 2011 (v 000)	Indeks 2011/2010
1. Čisti prihodki od prodaje	381.168	694.704	182
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	n.p.
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	391	n.p.
4. Drugi poslovni prihodki (skupaj s subvencijami,...)	1.363	3.965	291
Kosmati donos od poslovanja	382.531	699.062	183
5. Stroški blaga, materiala in storitev	194.198	348.295	179
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	16.813	53.157	316
b) Stroški storitev	177.385	295.138	166
6. Stroški dela	77.213	111.443	144
a) Stroški plač	51.072	83.191	163
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	5.132	11.598	226
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	6.517	6.219	95
d) Drugi stroški dela	14.492	10.433	72
7. Odpisi vrednosti	86.390	159.045	184
a) Amortizacija	86.390	152.636	177
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredme.	0	2.670	n.p.
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	3.738	n.p.
8. Drugi poslovni odhodki	23.032	11.916	52
Poslovni prihodki	382.531	699.062	183
Poslovni odhodki	380.833	630.700	166
Poslovni izid iz poslovanja	1.698	68.362	4.026
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	1.698	68.362	4.026
9. Finančni prihodki iz deležev	0	9.342	n.p.
10. Finančni prihodki iz danih posojil	58.516	16.777	29
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0	3.644	n.p.
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finanč.	0	0	n.p.
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0	64.808	n.p.
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	0	97	n.p.
Finančni prihodki	58.516	29.764	51
Finančni odhodki	295.964	64.906	22
Drugi prihodki	58	2.394	4.128
Drugi odhodki	0	0	n.p.
Celotni prihodki	441.105	731.222	166
Celotni odhodki	676.797	695.607	103
Celotni poslovni izid	-235.692	35.614	7,62
15. Davek iz dobička	-280	17.471	102

(se nadaljuje)

Izkaz uspeha (v €)	Leto 2010 (v 000)	Leto 2011 (v 000)	Indeks 2011/2010
16. Odloženi davki	0	-3.189	n.p.
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	-235.412	21.333	12,04

Vir: Izkaz poslovnega izida družbe Telekom Slovenija, 2010 in 2011.

Priloga 3: Kazalniki poslovanja družbe Telekom Slovenije

Tabela 18: Kazalniki poslovanja na dan 31.12.2011

KAZALNIKI INVESTIRANJA	Leto 2010	Leto 2011	Indeks 2011/2010
1. Delež osnovnih sredstev v sredstvih	46,49	54,39	117
2. Delež obratnih sredstev v sredstvih	8,42	13,63	162
3. Delež finančnih naložb v sredstvih	41,23	21,92	53
KAZALNIKI FINANCIRANJA	Leto 2010	Leto 2011	Indeks 2011/2010
1. Delež kapitala v financiranju	47,15	53,75	114
2. Delež dolgov v financiranju	50,22	40,88	81
3. Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev	54,87	65,64	120
4. Finančni vzvod (celotne obveznosti do kapitala)	106,51	76,06	71
KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI	Leto 2010	Leto 2011	Indeks 2011/2010
1. Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	0,96	1,03	107
2. Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,87	1,42	164
3. Pospešeni koeficient likvidnosti	0,83	1,35	162
4. Razmerje med kratkoročnimi poslovnimi terjatvam...	1,04	1,19	114
KAZALNIKI OBRAČANJA	Leto 2010	Leto 2011	Indeks 2011/2010
1. Koeficient obračanja osnovnih sredstev	0,59	0,96	161
2. Koeficient obračanja sredstev	0,26	0,49	187
3. Obračanje obratnih sredstev	2,72	2,83	104
4. Obračanje zalog 1	39,05	45,30	116
5. Obračanje zalog 2	50,73	67,10	132
6. Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	4,66	5,99	129
KAZALNIKI DNEVI VEZAVE	Leto 2010	Leto 2011	Indeks 2011/2010
1. Dnevi vezave zalog 1	9,35	8,06	86
2. Dnevi vezave zalog 2	7,20	5,44	76
3. Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	78,37	60,94	78
4. Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti	101,43	79,59	78
5. Dnevi odloženega plačila	36,27	69,03	190
6. Obrat denarja	109,48	15,40	14
KAZALNIKI GOSPODARNOSTI, DONOSNOSTI IN DOHODKOVNOSTI	Leto 2010	Leto 2011	Indeks 2011/2010
1. Celotna gospodarnost	0,65	1,05	161
2. Gospodarnost poslovanja	1,00	1,11	110
3. Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	-53,37	2,92	19,28
4. Proizvodnost sredstev	0,30	0,51	170
5. Čista donosnost sredstev	-16,05	1,49	11,78

(se nadaljuje)

KAZALNIKI GOSPODARNOSTI, DONOSNOSTI IN DOHODKOVNOSTI	Leto 2010	Leto 2011	Indeks 2011/2010
6. Čista donosnost kapitala	-31,14	2,94	11,59
7. Multiplikator kapitala	2,12	1,86	88
8. Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	0,44	9,78	2.203
9. Celotna dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	-61,61	5,09	13,10
10. Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	-61,54	3,05	21,18
11. Neto prodajna marža	-61,76	3,07	21,11
12. Delež davka iz dobička (izgube) v celotnem dobi...	0	0,4	36.455
13. Skupni prihodki na zaposlenega	245.641	274.111	112
14. Čisti dobiček (izguba) na zaposlenega	-131.095	7.997	17,39
15. Povprečna mesečna plača na zaposlenega	2.370	2.599	110
16. Dodana vrednost na zaposlenega	92.052	127.024	138
DENARNI TOK (v €)	Leto 2010 (v 000)	Leto 2011 (v 000)	Indeks 2011/2010
1. Enostavni denarni tok	-149.022	176.640	1,85
2. Sprememba v obratnih sredstvih	10.282	-13.244	2,29
3. Popravljeni denarni tok	-138.740	163.397	2,18
4. Naložbe v opredmetena osnovna sredstva	-27.406	-380.252	1.387
5. Čisti kratkoročni obratni kapital	66.679	124.895	187
6. Celotni obratni kapital	679.418	962.579	142
7. Poslovni izid iz poslovanja po davkih	1.274	51.272	40
8. Enostavni denarni tok 2	87.664	206.579	236
9. Prosti denarni tok	98.039	-231.890	3,37

Vir: Kazalniki uspešnosti poslovanja Skupine Telekom Slovenija, 2010 in 2011.

Priloga 4: Deleži telefonskih priključkov po tehnologijah

Tabela 19: Deleži telefonskih priključkov po tehnologijah

	Obdobje							
Tehnologija	2010/1 q	2010/2q	2010/3q	2010/4q	2011/1q	2011/2q	2011/3q	2011/4q
PSTN	37,2	36,0	35,3	33,9	32,9	32,1	31,5	30,5
PSTN CTX	10,2	10,1	10,0	9,8	9,6	9,5	9,3	9,0
ISDN CTX	7,7	7,4	7,2	7,0	6,9	6,6	6,4	6,1
VoIP	34,7	36,7	37,9	40,2	41,9	43,5	44,8	46,6

Vir: APEK, Letno poročilo 2011.