

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA TELEKOM SLOVENIJE V  
PRIMERJAVI Z DOMAČO KONKURENCO PO VSTOPU SLOVENIJE V  
EVROPSKO UNIJO**

Ljubljana, julij 2016

DAVID SREBRNIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani David Srebrnič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza poslovanja podjetja Telekom Slovenije v primerjavi z domačo konkurenco po vstopu Slovenije v Evropsko unijo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Metko Tekavčič,

IZJAVLJAM,

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

V Ljubljani, dne 7. 7. 2016

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 TEORETIČNA IZHODIŠČA</b> .....	<b>5</b>
1.1 Strategija gospodarskega razvoja .....	5
1.1.1 Vpliv EU na poslovanje podjetij .....	6
1.1.2 Vloga vlade v gospodarstvu .....	7
1.1.3 Razmerje med gospodarstvom in politiko.....	7
1.2 Tehnološki razvoj.....	7
1.2.1 Opredelitev tehnologije .....	7
1.2.2 Osnova tehnološkega razvoja.....	8
1.2.3 Tehnološke spremembe.....	8
1.3 Podjetje in poslovno okolje .....	9
1.3.1 Opredelitev podjetništva .....	9
1.3.2 Velikost in lastništvo podjetja .....	9
1.3.3 Monopol in konkurenčnost.....	10
1.3.4 Vstop novih podjetij v panogo .....	11
1.3.5 Sodelovanje s konkurenti .....	11
1.4 Strategija spreminjanja organizacije .....	12
1.4.1 Spreminjanje organizacije v odvisnosti od spreminjanja gotovosti okolja .....	12
1.4.2 Zaupanje v in med organizacijami .....	12
1.4.3 Mreženje med podjetij in ostalimi institucijami – mrežna organizacija .....	13
1.4.4 Virtualna organiziranost.....	13
1.4.5 Vpliv kriznih razmer na organizacijo.....	14
1.4.6 Upravljanje družb – vir preoblikovanja uspešnosti poslovanja podjetja.....	14
1.4.7 Kakovost poslovanja .....	15
1.4.8 Opredelitev benchmarkinga .....	16
1.5 Finančno poslovanje.....	18
1.5.1 Zakon o finančnem poslovanju podjetij .....	18
1.5.2 Uspešnost podjetja in analiza poslovanja.....	19
1.5.3 Finančna analiza.....	21
1.5.4 DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov .....	23

1.6 Telekomunikacije in informatika .....	26
1.6.1 Opredelitev panoge telekomunikacije in informacijske tehnologije.....	26
1.6.2 Vloga informatike v moderni družbi – informacijske baze CRM .....	27
1.6.3 Povezovanje računalniške in komunikacijske IP-tehnologije.....	28
1.6.4 Sprememba telekomunikacijske tehnologije .....	29
<b>2 TELEKOMUNIKACIJSKI TRG PO LETU 1990 .....</b>	<b>30</b>
2.1 Razvoj regulative na področju telekomunikacij v Sloveniji po letu 1996 .....	30
2.2 Evropski predlogi na področju regulacije z namenom vzpostavitve evropskega ozemlja s telekomunikacijskimi tehnologijami.....	31
2.2.1 Pomembnost nove evropske zakonodaje za rast telekomunikacijskega trga.....	31
2.2.2 Razvoj IKT in zagotavljanje delovnih mest v EU .....	33
2.2.3 Poenostavitev veleprodajnih dostopovnih omrežij in telekomunikacijskih naprav.....	33
2.2.4 Stabilne cene dostopa do bakrenega, optičnega in radijskega omrežja .....	34
2.2.5 Zagotavljanje omrežne nevtralnosti (zakonska zaščita odprtega interneta).....	34
2.2.6 Zamenjava ponudnika telekomunikacijskih storitev – operaterja.....	35
2.3 Digitalna agenda za Evropo .....	35
2.3.1 Značilnosti slovenskega telekomunikacijskega trga .....	37
2.3.2 Primerjava internetnih širokopasovnih povezav na celini EU .....	37
2.3.3 Skype, WhatsApp in Viber konkurirajo evropskim telekomunikacijskim operaterjem.....	37
2.3.4 Podporne in nadzorne institucije na slovenskem telekomunikacijskem trgu .....	38
2.3.5 Postopek prenosljivosti telefonskih števil in medoperaterskih prehodov .....	40
2.4 Predstavitev operaterjev fiksne telefonije na slovenskem trgu .....	42
2.4.1 Telekom Slovenije d.d. ....	42
2.4.2 Amis d.o.o. ....	45
2.4.3 Telemach d.o.o.....	46
2.4.4 T-2 d.o.o.....	46

<b>3 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA TELEKOM SLOVENIJE V PRIMERJAVI S ŠTIRIMI OPERATERJI NA SLOVENSKEM TRGU.....</b>	<b>47</b>
3.1 Opredelitev raziskovalnega problema.....	47
3.2 Namen, cilji raziskave in temeljna teza.....	48
3.3 Podatki in metodologija .....	48
3.4 Potek analize uspešnosti poslovanja operaterjev na slovenskem trgu .....	50
3.5 Predstavitev rezultatov analize operaterjev .....	50
3.5.1 Dobičkonosnost kapitala ROE .....	51
3.5.2 Dobičkonosnost sredstev ROA .....	53
3.5.3 Dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja .....	55
3.5.4 Finančni vzvod .....	57
3.5.5 Obračanje sredstev .....	59
3.5.6 Poslovni izid.....	61
3.5.7 Dodana vrednost na zaposlenega .....	63
3.5.8 EBITDA .....	65
3.5.9 Čisti prihodki od prodaje.....	67
3.5.10 Gospodarnost poslovanja .....	69
3.5.11 Kratkoročni koeficient likvidnosti .....	71
3.5.12 Tržni delež.....	72
3.5.13 Kapital .....	77
3.6 Skupna analiza uspešnosti poslovanja.....	79
3.7 Gibanje prihodkov v panogi telekomunikacije po vstopu v EU .....	82
3.8 Primerjava s teoretičnimi izhodišči (teorijo) in potrditev hipotez.....	83
<b>4 STRATEŠKE IMPLIKACIJE ZA TELEKOM SLOVENIJE V PRIHODNJE ....</b>	<b>86</b>
4.1 Umirjanje rasti trga IKT in razvojne priložnosti.....	86
4.2 Strateški cilji Telekoma Slovenije do leta 2020.....	87
4.3 Strateški projekti Telekoma Slovenije .....	89
4.4 Naš prispevek dodatnih ključnih aktivnosti za doseganje strateških ciljev .....	90
4.4.1 Odpiranje poslovnih centrov po vsej Evropi.....	90
4.4.2 Mreženje – partnerstvo z multinacionalkami po svetu.....	90
4.4.3 Smoter privatizacije Telekoma Slovenije .....	91

4.4.4 Opravljanje delovnih nalog v podjetjih na dislociranih lokacijah .....	91
4.4.5 Ločitev infrastrukture od storitvenega dela podjetja.....	91
4.4.6 Predlog vzpostavitve enotnega IKT MPLS-omrežja EU .....	91

<b>SKLEP.....</b>	<b>92</b>
-------------------	-----------

<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>95</b>
--------------------------------	-----------

## **PRILOGE**

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Izbrani kazalniki po Slovenskih računovodskih standardih za panogo telekomunikacije in njihovo rangiranje .....	49
Tabela 2: Dobičkonosnost kapitala operaterjev za obdobje 2009–2014 (v %).....	52
Tabela 3: Dobičkonosnosti sredstev operaterjev za obdobje 2009–2014 (v %).....	54
Tabela 4: Dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja operaterjev za obdobje 2009–2014 (v %).....	56
Tabela 5: Finančni vzvod operaterjev za obdobje 2009–2014 .....	58
Tabela 6: Obračanje sredstev operaterjev za obdobje 2009–2014.....	60
Tabela 7: Poslovni izid operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR).....	61
Tabela 8: Dodana vrednost na zaposlenega operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR) .....	64
Tabela 9: EBITDA operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR).....	66
Tabela 10: Čisti prihodki od prodaje operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR) .....	68
Tabela 11: Gospodarnost poslovanja operaterjev za obdobje 2009–2014.....	70
Tabela 12: Kratkoročni koeficient likvidnosti operaterjev za obdobje 2009–2014.....	71
Tabela 13: Tržni delež po prihodkih v dejavnosti operaterjev za obdobje 2009–2014 (v %).....	73
Tabela 14: Tržni delež po IP-tehnologiji operaterjev za obdobje 2009–2014 (v %).....	75
Tabela 15: Kapital operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR).....	78
Tabela 16: Število ponderiranih točk po operaterjih za obdobje 2009–2014 .....	80
Tabela 17: Število ponderiranih točk po vrednosti kazalnikov operaterjev v obdobju 2009–2014.....	80

## KAZALO SLIK

Slika 1: Proces benchmarkinga .....	16
Slika 2: DuPontov sistem .....	24
Slika 3: Sodobne informacijske in telekomunikacijske povezave .....	36
Slika 4: Pokritost širokopasovnih dostopov na celini EU .....	37
Slika 5: Povezljivost medoperaterskih sistemov .....	41
Slika 6: Gibanje tržnega deleža po prihodkih v dejavnosti operaterjev za obdobje 2009–2014 (v %).....	73
Slika 7: Gibanje tržnega deleža po številu priključkov v tehnologijah operaterjev za obdobje 2009–2014 .....	75
Slika 8: Gibanje tržnega deleža po IP-tehnologiji operaterjev za obdobje 2009–2014 (%).....	76
Slika 9: Uspešnost poslovanja operaterjev v obdobju 2009–2014 v Sloveniji .....	80
Slika 10: Gibanje prihodkov v panogi telekomunikacije po vstopu Slovenije v EU za obdobje 2004–2014 (v EUR).....	82





## UVOD

Razvoj tehnologije in sodobna ekonomija sta v zadnjih letih zelo spremenila naš način življenja. Gospodarstvo v svetovnem pogledu je doživelo izjemen razvoj. Države postopoma prehajajo iz industrijske v informacijsko družbo. Umsko delo v večji meri nadomešča fizično delo. S spremembo načina poslovanja se spreminja tudi družabno življenje ljudi. Pravočasno pridobljena informacija postaja eden izmed najpomembnejših strateških virov in mora biti dosegljiva vsakomur, ki jo potrebuje, ne glede na geografsko oddaljenost. Na osnovi informacij v sodobnem svetu nastajajo hitre spremembe, ki se kažejo v pospešenem znanstvenem in tehnološkem razvoju. Tak razvoj zahteva višji nivo izobraževanja oziroma učenja in posledice tega so večja inovativnost, osebna odgovornost, samonadzor pri raznih poslih (Branden, 1998, str. 16).

Menimo, da današnja sodobna družba potrebuje svetovno informacijsko infrastrukturo. Ta infrastruktura mora zagotavljati oziroma podpirati najsodobnejše informacijske in telekomunikacijske storitve, ki omogočajo družbeni, kulturni, tehnološki in ekonomski razvoj. Jaklič (2014) je mnenja, da bodo ključne tehnologije prihodnosti informacijsko-komunikacijska tehnologija (angl. *Information and communication Technology*, v nadaljevanju IKT), biotehnologija, novi oziroma pametni materiali, nizkstroškovni izdelki, avtomatizacija proizvodnje v digitalnem okolju, tehnologije za ekološko učinkovitost, energetika itd. Povezovanje znanosti in tehnologije (angl. »*Science and technology based production*«) bo iz dneva v dan večje.

V nadaljevanju magistrskega dela je največ poudarka na IKT. Pod pojmom telekomunikacije se razume prenos podatkov med napravami, ki so locirane na različnih lokacijah. Zaradi geografske oddaljenosti je osnovni namen telekomunikacij odprava časovnih zakasnitev pri komunikacijah. Komunikacija med telekomunikacijskimi napravami v splošnem poteka po telekomunikacijskih mrežah. Te mreže so bakreni in optični vodniki ter radijske signalizacijske antene. Vsaka naprava v mreži ima splošno ime vozlišče. Pod pojmom vozlišče so lahko mišljeni računalnik, terminal, telefon, enota zunanjega pomnilnika, telefaks itd. Mreža ima nalogo ustvarjanja podatkov, določitve poti za prenos podatkov ter dekodiranja in sprejema podatkov (Gradišar, 1993, str. 210). Jereb (1994, str. 180) navaja, da je celoten sistem prenašanja informacij v okviru telekomunikacijskih storitev razdeljen v določene skupine:

- prenos govora: klicne naprave, telefon,
- prenos podatkov: elektronska pošta, lokalne in javne mreže za prenos podatkov,
- prenos slik: telefaks, videotekst, teletekst,
- prenos besedil: telefaks, telegraf,
- integrirani sistem: telekonferenčni sistemi, videotelefon, integrirane mreže in satelitske komunikacije.

V sodobnem času telekomunikacije pridobivajo dodaten pomen. Beseda telekomunikacije pomeni tudi prenesti, dati oziroma sodelovati. Barlič (2013) je mnenja, da telekomunikacije obsegajo strokovne metode, ki omogočajo komuniciranje na daljavo z namenom:

- boljše izrabljenosti opreme,
- povezovanja opreme,
- lažje oziroma boljše organizacije dela,
- zmanjševanja stroškov.

Čelebić in Rendulić (2012) menita, da IKT vsebuje tehnologijo, ki se uporablja z namenom ravnanja z informacijami in omogočanja komunikacije. IKT vključuje komunikacijske linije, telekomunikacijsko strojno opremo (hardver) in računalnike s potrebno programsko opremo (softverjem). Poleg navedenega terminologija IKT zajema še informacijske tehnologije (angl. *Information Technology*, v nadaljevanju IT), kot so telefonija, vse vrste obdelave in prenosa avdio in video signalov, elektronski mediji ter določene funkcije nadzora, ki uporabljajo tehnologijo telekomunikacijskega omrežja.

Po letu 1990 so telekomunikacije v Evropi veljale za monopolno panogo oziroma od države regulirano področje. Tehnološki razvoj in močno povečano povpraševanje po telekomunikacijskih storitvah sta omogočila vpeljavo konkurence. V slovenskem poslovnem okolju je dejavnost na področju telekomunikacij najprej začelo izvajati podjetje PTT. Njegova primarna dejavnost je bila izvajanje poštnih storitev. Telekomunikacije so predstavljale njegov minimalni delež, ker je ta panoga takrat imela le dve storitvi: telefonijo in telegraf. Panoga telekomunikacije se je začela drastično razvijati z razvojem novih IT. V ta namen se je podjetje PTT leta 1995 zaradi lažjega in preglednejšega poslovanja odločilo, da prepusti ta del poslovnih aktivnosti novoustanovljenemu podjetju Telekom Slovenije. Telekom Slovenije kot takratni monopolist je bil pred vstopom Slovenije v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) poslovno primerljiv z največjimi evropskimi operaterji (Deutsche Telekom, Telecom Italija, Magyar Telekom itd.). V poznih devetdesetih letih prejšnjega stoletja je EU začela uvajati zakonodajo z namenom ukinitve monopolov na evropskem trgu. Po vstopu Slovenije v EU so se razmere na trgu spremenile. Zakonodaja EU je na področju telekomunikacij zahtevala konkurenčnost z namenom nižanja cen in razvoja panoge. Za Slovenijo je nastal problem prilagajanja evropskim zahtevam oziroma novi zakonodaji.

Država je začela podeljevati koncesije za izvajanje operatorskih dejavnosti in uvedla Agencijo za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije (APEK). Agencija APEK je dobila pooblastilo izvajanja regulacije trga elektronskih komunikacij, vključno z radijsko in televizijsko dejavnostjo ter pošto. Zahtevala je liberalizacijo trga na področju IKT. Nastala so prva konkurenčna podjetja, kot so AMIS, T-2, Softnet, Tušmobil, Detel, Telemach itd., ki so od takratne agencije APEK dobila vsaka svoj številčni prostor z namenom ponudbe storitev svojim prihodnjim strankam. Leta 2013 je agencija APEK začela uporabljati novo ime AKOS. Sprememba imena je bila posledica nove zakonske ureditve, ki je prilagodila ime agencije že

prej pridobljenim pristojnostim. Agencija namreč od sredine leta 2011 skrbi tudi za varstvo konkurence na trgu storitev v železniškem prometu (Letno poročilo AKOS, 2013).

Večina strank, ki je bila na Telekomu Slovenije, je hotela prestopiti h konkurenci z enakim oštevilčenjem. Tržni delež in prihodki poslovanja Telekoma Slovenije so se začeli z vstopom novih konkurentov v panogo postopoma manjšati. V ta namen je Telekom Slovenije uvedel sodobno organizacijsko strukturo, organizacijske procese in skladno z njimi informacijske sisteme, ki naj bi omogočali povečevanje prihodkov z diferenciacijo izdelkov in prilagajanja trgu. Te spremembe so v podjetju povzročile konflikte med zaposlenimi s splošnim nezadovoljstvom, velike stroške podjetja, upad prihodkov in sredstev za investiranje v telekomunikacijsko omrežje ter sodobne elektronske naprave. V magistrskem delu so podani odgovor na vprašanje priprave Telekoma Slovenije na prihod konkurence pred vstopom v EU, poslovanje podjetja na konkurenčnem trgu in naša priporočila za naprej. Rozman (2000, str. 46) navaja, da obstaja v določeni panogi določena populacija novih podjetij, ki oblikujejo ustrezno organizacijo, ki odgovarja danemu okolju. Stara podjetja pa morajo organizacijo spremeniti v skladu s spremembami iz poslovnega okolja. Take spremembe so zelo zahtevne, ker je obstoječa razmerja, procese in vrednote zelo težko spreminjati. V primeru, da se organizacija in okolje vse bolj razhajata, je velika verjetnost, da bo podjetje propadlo. Podjetja lahko na osnovi vsestranskega poznavanja svojega poslovnega okolja in z dobrim strateškim predvidevanjem sebi pripravljajo strateške načrte, optimalno izkoriščajo svoje zmogljivosti in sledijo postavljenim ciljem (Pučko, 2003, str. 12). Jaklič (2002, str. 242) pojasnjuje, da nova podjetja, ki vstopajo v panogo, prinašajo razne nove kapacitete in visoka sredstva z željo po pridobitvi čim večjega tržnega deleža. Na trgu nastane cenovna vojna z nižanjem cen oziroma kakšna izmed oblik necenovne konkurence. Ne glede na to, kakšen je odziv znotraj panoge, je rezultat skoraj vedno znižanje dobičkonosnosti kapitala podjetja. V današnjem času je za podjetja priporočljivo, da sproti izvajajo primerjalne analize poslovanja, ki pomagajo pri strateškem odločanju.

Analize se v večini izvajajo s finančnimi kazalniki, v zadnjem času pa večina raziskovalcev in ljudi iz prakse ugotavlja, da tradicionalni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja ne dajejo zadostnih informacij za odločanje managerjev, ki delujejo v dinamičnem in hitro spreminjajočem se okolju. V ta namen se priporoča uporaba finančnih kazalnikov v kombinaciji z nefinančnimi kazalniki. Priporočljivo je, da so kazalniki urejeni v sistemu merjenja uspešnosti poslovanja. S tem se omogoča, da se premišljena strategija spremeni v konkretne cilje. V nadaljevanju je treba spremljati uspešnost posameznih aktivnosti, da se ugotovi njihov prispevek k načrtovani strategiji (Peljhan, Tekavčič, Marc, & Šobota, 2010).

Namen magistrskega dela je prikazati poslovanje Telekoma Slovenije pred in po vstopu Slovenije v EU ter vpliv teh sprememb na podjetje in poslovno okolje. Ta analiza poslovanja je lahko podlaga poslovodstvu za sprejemanje ustreznih kratkoročnih in strateških poslovnih odločitev. Zaradi teh sprememb je izvedena tudi analiza poslovanja podjetja Telekom Slovenije z domačo konkurenco po vstopu v EU. Narejena je s pomočjo relevantnih računovodskih kazalnikov, ki so najbolj vplivali na uspešnost poslovanja podjetij. Na osnovi analize so podana

določena priporočila za prihodnost in primerjave proučevanega primera v praksi s teoretičnimi izhodišči. V magistrskem delu so postavljeni trije cilji:

- prvi cilj je proučitev teoretičnih izhodišč, ki so osnova za primerjavo dejanskega dogajanja med podjetij na trgu. Predstavljena sta evropski in slovenski telekomunikacijski trg po letu 1990 z razlago sprememb na trgu in posledično v podjetju Telekom Slovenije;
- naslednji cilj je analiza poslovanja Telekoma Slovenije in konkurence ter primerjava sprememb in odzivov podjetja s teoretičnimi izhodišči;
- zadnji cilj je predstavitev strateških implikacij Telekoma Slovenije v prihodnosti.

Poleg ciljev so postavljene tri hipoteze:

1. Zakonodaja EU je povzročila večjo konkurenčnost na telekomunikacijskem trgu.

Predstavljeni so zakonodaja EU, zahteva za liberalizacijo trga in način, kako so na trg prispela nekatera nova konkurenčna podjetja (AMIS, T-2, Telemach itd.). Izvedena je primerjalna analiza določenih podjetij s podjetjem Telekom Slovenije na osnovi uporabe določenih računovodskih kazalnikov po vstopu Slovenije v EU.

2. Zaradi spremembe zakonodaje EU se je spremenilo notranje delovanje podjetja.

V magistrskem delu je prikazano, kako se je podjetje pripravilo na konkurenco pred vstopom v EU, oziroma so proučeni odziv podjetja Telekom Slovenije na spremembe iz okolja pred in po vstopu v EU, poslovanje na konkurenčnem trgu v obdobju od leta 2009 do leta 2014 in priporočila za naprej. Predstavljena sta podjetje Telekom Slovenije od leta 1997 do leta 2014 in način, kako se je zaradi sprememb v okolju spreminjalo iz monopola v tržno podjetje, regulirano s strani agencije APEK (danes AKOS). Sledi primerjava odziva na spremembe podjetja iz okolja s teoretičnimi izhodišči.

3. Zasebna podjetja so uspešnejša od državnih podjetij.

Predstavljeno je podjetje, ki je po vstopu v EU poslovalo najuspešneje in je imelo perspektivo za dolgoročni obstoj v skladu s teoretičnimi izhodišči. Na tej osnovi so izbrani kazalniki (opazovanje finančnih kazalnikov v obdobju od leta 2009 do leta 2014), ki so najbolj vplivali na uspešnost poslovanja podjetja. Podana je razlaga z vidika lastništva podjetja.

Magistrsko delo zajema podatke, ki so pridobljeni iz primarnih in sekundarnih virov. Uporabljene so metoda opazovanja z udeležbo, metoda deskripcije in primerjalna metoda. Primarni podatki so pridobljeni z metodo opazovanja z udeležbo. Opisani so značilni dogodki, ki so relevantni za raziskavo. Dogodki so kritično ovrednoteni oziroma komentirani. Sekundarni podatki zajemajo poročila agencije AKOS, letna poročila podjetij, poročila UMAR-ja, SURS-a itd.

V magistrskem delu so opisana teoretična izhodišča ter evropska in slovenska zakonodaja na področju IKT in poslovanja podjetij (operaterjev). Podjetja so analizirana na osnovi izbranih računovodskih kazalnikov in razvrščena na osnovi uspešnosti poslovanja. Rezultati raziskave so primerjani s teoretičnimi izhodišči.

Magistrsko delo je členjeno na uvodni del, sledita predstavitev teoretičnih izhodišč ter pregled razmer na evropskem in slovenskem telekomunikacijskem trgu po letu 1990. Magistrsko delo vsebuje primerjalne analize Telekoma Slovenije s konkurenco na slovenskem telekomunikacijskem trgu po vstopu v EU, strateške implikacije Telekoma Slovenije v prihodnje in sklepni del. Teoretična izhodišča predstavljajo vsebino evropskega gospodarskega razvoja, pomen tehnološkega razvoja, značilnosti poslovnega okolja, spreminjanja organizacije, predstavitev panoge telekomunikacije in razlago računovodskih kazalnikov, ki so osnova za prikaz uspešnosti poslovanja operaterjev na slovenskem telekomunikacijskem trgu. Drugo poglavje ponazarja razvoj telekomunikacijske panoge po letu 1990 z uvedbo nadzorne agencije za telekomunikacije AKOS, spremembo organizacije v podjetju Telekom Slovenije in predstavitev nekaterih slovenskih operaterjev. Tretje poglavje predstavlja statistične podatke in teoretične osnove izbranih metod, empirične podatke in analizo prestrukturiranja Telekoma Slovenije ter poslovanje konkurence. Statistični podatki in računovodski kazalniki so osnova za prikaz uspešnosti poslovanja podjetij na slovenskem trgu. Na koncu poglavja sledijo interpretacija in predstavitev rezultatov, potrditev hipotez ter primerjava s teoretičnimi izhodišči. Naslednje poglavje predstavlja strateške implikacije oziroma logičen napotek za Telekom Slovenije v prihodnje. Predstavljeni so strateški cilji in naš napotek za boljše poslovanje podjetja na konkurenčnem trgu. Sklepno poglavje prikazuje povzetek vsebine magistrskega dela, naša spoznanja in predlog o morebitnih spremembah v organizaciji.

## **1 TEORETIČNA IZHODIŠČA**

### **1.1 Strategija gospodarskega razvoja**

Terminologija gospodarstva razvoja predstavlja povečevanje blaginje ljudi neke države v daljšem časovnem obdobju. Meri se z različnimi ekonomskimi kazalci oziroma računovodskimi kategorijami, vendar je treba dodati tudi kazalce, kot so pismenost, stopnja vpisanosti generacije mladih na univerzo, dolžina življenjske dobe itd. (Senjur, 2001, str. 137).

Gospodarski razvoj, ki nastane z vzpostavitvijo inovacijskega sistema, predstavlja proces, v katerem javni, podjetniški partnerji delujejo skupaj ter ustvarjajo ugodnejše pogoje za gospodarski razvoj in dolgoročno zaposlovanje. Cilj gospodarskega razvoja je izboljšanje življenja celotne družbe (Školaris, 2003, str. 6).

Ključni dejavniki gospodarskega razvoja so inovativnost, znanje in sposobnost za obvladovanje sodobnih tehnologij. Poleg navedenega so za dolgoročen razvoj bistvenega pomena tudi

strateška partnerstva. Podjetja se povezujejo v mreže oziroma virtualne mreže z namenom specializiranega poslovanja v svoji dejavnosti. S tem postanejo učinkovitejša in lažje pridobivajo nove vire in informacije. Gospodarski razvoj posamezne države je posredno odvisen od mednarodnega okvira, kar lahko močno spremeni proces rasti (Senjur, 2001, str. 138):

- država si lahko izposodi določena sredstva z namenom procesa rasti,
- država si lahko pomaga pri razvoju s pomočjo tujih neposrednih investicij,
- s tujino je možna izmenjava delovne sile,
- država si lahko del tehnološkega napredka uvozi, če še ni dosegla vrhunca tehnološkega napredka,
- mednarodna menjava je pomemben dejavnik gospodarske rasti, ki omogoča specializacijo na podlagi primerjalnih prednosti.

Po letu 1990 se je začelo slovensko gospodarstvo spreminjati. Slovenija je postala odprta država in se je začela gospodarsko razvijati. Svoje vire je začela usmerjati v obvladovanje zahtev svetovne konkurence (Malačič, & Vahčič, 1994, str. 5). Vahčič (1995, str. 296) navaja, da lahko Slovenija z zavestno strateško intervencijo svojo gospodarsko rast bistveno dvigne na višjo raven, kot jo imajo okoliške države. To lahko doseže le z visoko stopnjo in učinkovitostjo investicij, kot jo kažejo okoliške države. Ker je gospodarska rast tudi časovno opredeljena, to pomeni, da v hitreje ekonomsko rastočih državah podjetja hitreje povečujejo dodano vrednost kot v počasi rastočih državah.

### **1.1.1 Vpliv EU na poslovanje podjetij**

Vsako večje slovensko podjetje dobro pozna zakonodajo Republike Slovenije in je približno vedelo, kaj se je pred vstopom v EU pripravljalo novega na njegovem področju delovanja. EU svojo politiko razvoja gospodarstva prilagaja spremembam na ekonomskem, političnem in raziskovalno-razvojnem področju. Rezultate temeljnih in aplikativnih raziskav pretvarja v razvoj in v boljši konkurenčni položaj. Raziskovalno-razvojni sistem se dopolnjuje z (Jaklič, 2002, str. 127):

- z izboljšavo kulture inovacij,
- s poenostavljanjem administrativnih postopkov,
- s pravno ureditvijo z ustrezno zakonodajo, ki ščiti intelektualno lastnino,
- s finančnim okoljem, ki spodbuja tvegan in zasebni kapital za vlaganje v inovativnost in razvoj evropskega trga kapitala za podjetja, ki se uspešno razvijajo,
- s povečanjem sodelovanja med fakultetami, raziskovalnimi institucijami in podjetji.

EU se gospodarsko razvija, s čimer se krepi njena integracija in homogenizacija. Skladno s tem se z vidika zakonodaje manjšajo pristojnosti držav članic EU in vse več direktiv prehaja pod njeno okrilje (Kunaver, 2013). Slovenija bo z upoštevanjem navedenih strategij postala aktivna

in uspešna v globalni konkurenci z ohranjanjem in razvijanjem konkurenčne prednosti, ki temelji na visoki dodani vrednosti blaga in storitev, kakovosti, inovativnosti in podjetništvu.

### **1.1.2 Vloga vlade v gospodarstvu**

Vlada vsake države ima zelo pomembno vlogo pri razvoju gospodarstva. Najosnovnejša vloga vlade je, da zagotovi makroekonomsko in politično stabilnost. Druga odgovornost vlade je, da zagotavlja vse bolj kakovostne in učinkovite splošne inpute (primerna fizična infrastruktura, pravočasna ekonomska informacija in izobražena delovna sila). Tretja odgovornost vlade je, da vzpostavi mikroekonomska pravila in spodbude za povečevanje konkurence in hkratnega sodelovanja z njo, sodelovanje med podjetji, podpornimi institucijami, univerzami in raziskovalno-razvojnimi institucijami. Četrta odgovornost vlade pa sta razvoj in uresničevanje pozitivnega, specifičnega in dolgoročno naravnane gospodarskega akcijskega načrta oziroma procesa sprememb v poslovnem okolju. Uspešno izvajanje procesa sprememb mora v procesih nastajanja in izvajanja razvojnega programa zajemati vse pomembne gospodarske aktivnosti (Jaklič, 2002).

### **1.1.3 Razmerje med gospodarstvom in politiko**

Osnova za doseganje konkurenčnosti gospodarstva je ustrezna raziskovalno-razvojna politika. Razvita tehnologija predstavlja neko povezavo oziroma eksternalijo družbene koristi od tehnoloških investicij. Investicije v tehnologije predstavljajo najpomembnejši element konkurenčnosti. Vloga države pri raziskovalno-razvojni politiki je zelo pomembna in v ta namen mora biti stalno prisotna s spremljanjem določenih aktivnosti na tem področju, saj raziskave in razvoj dolgoročno vplivajo na razvoj gospodarstva (Jaklič, 2002, str. 126). V današnjem času je poslovno okolje zelo zapleteno in nepredvidljivo. Podjetja se soočajo s številnimi problemskimi sklopi, postavljajo si določene zahteve in cilje ter iščejo vedno nove oblike organiziranosti za učinkovito doseganje ciljev. Sodobno okolje na eni strani posredno zahteva uvajanje vrste določenih standardov in formalnih postopkov, managerji pa morajo biti zelo odzivni in fleksibilni glede na spremembe v okolju (Kovač, 2005, str. 19).

## **1.2 Tehnološki razvoj**

### **1.2.1 Opredelitev tehnologije**

Trošt (1996, str. 44) navaja, da je tehnologija veda, ki proučuje sredstva in način predelave surovin v izdelke. Pomen tehnologije je v tem, da vpliva na dvig kakovosti izdelkov in produktivnosti dela. Racionalna poraba materiala in energije na izdelek ter izboljševanje uporabne vrednosti blaga in storitev sta tudi odraza tehnologije. Učinki tehnološkega razvoja se kažejo v večji konkurenčnosti izdelkov in storitev. Tehnologija vpliva na vidik stroškov, ki naj bi se na izdelek in enoto storitve zniževali. Pučko (2003, str. 26) navaja, da gre pri tehnologiji za področje sistematične aplikacije organiziranega znanja na praktično dejavnost – proizvodnjo.

Področje tehnologije zajema dva termina: invencija (iznajdba) in inovacija (novost). Invencija predstavlja vnaprej zamišljeno novo orodje, metodo, mehanizem itd. Inovacija pa pomeni že uporabljeno novo idejo – iznajdbo. Tehnološke spremembe temeljijo na invencijah, ne pa nujno na novih znanstvenih odkritjih. Zelo malo invencij pride do faze inovacij in uspešnega izdelka.

Pospešen tehnološki razvoj, zlasti v panogi IKT, je povzročil radikalne spremembe na socialnem in ekonomskem področju na svetovni ravni. Posledično se na telekomunikacijskem trgu pojavlja vedno večja konkurenčna borba oziroma rivalstvo. Razvija se družba znanja. Vlaganje v znanje je tek na dolge proge in je povezano s konkurenčnostjo. Zgodovinsko gledano je v industrijski dobi ekonomija temeljila na kapitalu in relativno nizko izobraženi delovni sili. V sodobni informacijski dobi pa ekonomija razvoja temelji na znanjskih delavcih (angl. *knowledge workers*). Delavci morajo na njihovih delovnih mestih razvijati ključne sposobnosti za učinkovito delovanje v različnih situacijah. Poleg temeljnih strokovnih znanj morajo imeti spretnosti in sposobnosti za kreativne rešitve določenih nestrukturiranih problemov, ki jih izvajajo z razmišljanjem na multidisciplinaren oziroma funkcionalen način (Jankar, & Jermol, 2005, str. 3).

### **1.2.2 Osnova tehnološkega razvoja**

Osnova tehnološkega razvoja so predvsem vlaganja v raziskave in razvoj, ki pa zaradi kompleksnosti in nepredvidljivosti ne prinesejo vedno želenih rezultatov v smislu tehnoloških inovacij (Dolinšek, 2004, str. 43). Jaklič (2002, str. 115–116) navaja, da so morale čez leta preteči določene dobe, da je razvoj tehnologij dosegel današnji nivo: nomadska, agrarna, industrijska in storitvena doba ter dobi družbe znanja in organizacij. Tehnološki razvoj na ta način vpliva na poslovni svet s povečanjem produktivnosti, daje večji pomen raziskavam in razvoju, spremembam na področju vodenja podjetij itd.

Od vseh stopenj tehnološkega razvoja je družba znanja najpomembnejša stopnja tehnološkega razvoja, ki ustvarja dodano vrednost izdelkov in storitev. Družbi znanja sledi družba organizacij, ki vzpostavlja partnerstvo in sodelovanje med podjetji s prostim pretokom znanja (Mokorel, 2003, str. 4).

Iz navedenega lahko povzamemo, da bosta eni izmed glavnih konkurenčnih prednosti znanje in organiziranje znanja. Posledica tega znanja bo razvoj novih tehnologij prihodnosti (inovativne tehnologije na področju avtomatizacije, biotehnologije, nanotehnologije, informacijske tehnologije, genetskega inženiringa itd.). Nove tehnologije bodo povečale količino izdelkov in storitev ter zmanjšale stroške obstoječih tehnologij.

### **1.2.3 Tehnološke spremembe**

Pučko (2003, str. 91–92) navaja, da razvoj tehnologij in tehnoloških sprememb ustvarja nove proizvodne procese in da so rezultat tega novi izdelki. Gospodarska predvidevanja za naslednjih dvajset let so zamenjava treh četrtin današnjih izdelkov, storitev in proizvodnih procesov z



novimi. Podjetja se morajo ukvarjati s tehnološkim predvidevanjem in ocenjevanjem dejavnosti kot funkcije časa verjetnih prihodnjih tehnoloških informacij, ki bodo v določeni dobi obstajale na določenem tehnološkem področju. Na ta način bodo podjetja vedela, katere nove tehnologije bodo imele najpomembnejši vpliv na gospodarstvo ter bodo zadovoljevale glavne potrebe panog in trgov.

## **1.3 Podjetje in poslovno okolje**

### **1.3.1. Opredelitev podjetništva**

Podjetništvo je koristno za ekonomsko politiko in izhaja iz raziskav na področju poslovnih znanosti. V Sloveniji je bilo največ govora o podjetništvu po letu 1990. Definicija o podjetništvu predstavlja proces, v katerem podjetniki (posamezniki) ali skupine ljudi (podjetniški timi) odkrivajo poslovne priložnosti in jih nato izvedejo. Za izvedbo poslovnih priložnosti zberejo potrebna sredstva, ki so lahko v njihovi lasti ali ne, in ustanovijo podjetje (Vahčič, 1995, str. 304). V slovenskem gospodarstvu imajo majhna in srednja podjetja še relativno majhno vlogo, vendar se postopoma zavedamo, da bo zasebni sektor edini, ki bo še lahko ustvaril nova delovna mesta, ki bodo nadomestila konkurenčnost in odločala o prihodnosti gospodarstva Slovenije. Svetovne države, ki so danes zelo uspešne in hitro rastejo s podjetništvom, so podjetniško elito razvijale zelo sistematično. Slovenija bo morala uporabljati podobno razvojno usmerjeno aktivno politiko, da bo lahko dohitela razvite sosednje države. Slovenska podjetja bodo morala slediti teorijam in najboljšim praksam, ki so osnova za razvoj podjetništva. Eden izmed ključnih napotkov za podjetja je, da neprestano spremljajo svoje poslovno okolje, ki se v splošnem deli na (Analiza poslovnega okolja, 2015):

- ožje (panožno) okolje: kupci in njihova pogajalska moč, konkurenti, dobavitelji in njihova pogajalska moč, stanje izdelkov oziroma storitev na trgu, možnost pojava novih izdelkov ali storitev oziroma njihovih substitutov, trendi v panogi itd.;
- širše (družbeno) okolje: demografija, zakonodaja, gospodarske razmere, naravno okolje, obstoječa tehnologija in infrastruktura, različne javnosti itd.;
- notranje okolje: zaposleni, lastniki, vodstvo podjetja.

Na podlagi rezultatov analize poslovnega okolja podjetje lahko oceni, kje je njegovo poslovanje trenutno v primerjavi s konkurenco, kakšne so potencialne zmožnosti podjetja, kakšne so njegove prednosti in priložnosti ter kakšne so slabosti in nevarnosti. Na podlagi tega lahko pripravi ustrezno strategijo za dolgoročni razvoj.

### **1.3.2 Velikost in lastništvo podjetja**

Podjetja se v splošnem delijo na velika, srednja in mala podjetja ter se jih prikazuje na različne načine. Velikost podjetja predstavlja relativen pomen, zato je treba upoštevati, v kateri dejavnosti oziroma panogi podjetje deluje. Najpogosteje se velikost podjetja izraža s številom zaposlenih.

Več kot je zaposlenih, več je medsebojnih organizacijskih razmerij in bolj so izdelani organizacijski procesi. Kot merilo se lahko upoštevata tudi premoženje podjetja in obseg znanja v njem. Poleg navedenega se lahko upošteva tudi prodajna vrednost izdelkov in storitev. Večja kot je, večje bo podjetje. Prodajna vrednost ali premoženje podjetja ne podaja zadovoljivih informacij, ki bi prikazovale dodano vrednost, ki jo ustvarja podjetje. Dodana vrednost prikazuje razliko med prodajno vrednostjo in stroški vhodnih materialov za proizvodnjo (Vodopivec, 2010, str. 22). Rozman (2000, str. 48) navaja, da so velika podjetja za razliko od majhnih učinkovitejša in manj inovativna. Učinkovitost in inovativnost sta si v večini primerov v nasprotju. Z razvojem in večanjem podjetja se povečujejo stroški organizacijskega in informacijskega usklajevanja. Velika podjetja zadeve rešujejo s povečevanjem birokracije, ki je v njih osnova za večjo učinkovitost, ne pa z inovativnostjo oziroma decentralizacijo na manjše enote, ki bi s tem povečala uspešnost poslovanja. Pomembne značilnosti velikih podjetij so ekonomija obsega, svetovni in stabilen trg, visoka hierarhija, mehanistična organizacija itd. Velika podjetja načrtujejo razvojno strategijo tako, da upoštevajo prednosti velikosti in majhnosti, kar pomeni izkoristiti prednosti velikosti, v organizaciji pa ostati enostaven in prilagodljiv. Majhna podjetja so v primerjavi z velikimi podjetji fleksibilnejša in omejena na ožji trg. Podjetja uporabljajo enostavno organsko organizacijo na način, da so podjetniki hkrati tudi organizatorji.

### 1.3.3 Monopol in konkurenčnost

Pri polnokonkurenčni tržni strukturi v poslovnem okolju nastopajo številna podjetja, ki imajo sorazmerno majhne tržne deleže in nimajo vpliva na trg. V primeru monopola je na trgu samo eno podjetje, za katerega veljajo temeljne značilnosti (Bojanec, 2007):

- to samostojno podjetje ponuja edinstven izdelek oziroma storitve;
- takšno podjetje ima moč, ker ponuja specifičen izdelek oziroma storitev na trgu, ki nima substituta, in samo določa ceno;
- druga podjetja, ki bi rada ponujala alternativen izdelek oziroma storitev, nimajo možnosti, da bi se pozicionirala na trgu, ker je tržni vstop težek oziroma lahko tudi zakonsko nemogoč;
- necenovna konkurenca ni nujna.

Monopolni trg je škodljiv za razvoj gospodarstva oziroma določenih panog. V primeru konkurence se trg razvija, ker vsako podjetje stremi k čim večjemu tržnemu deležu. To pa doseže le z določeno drugačnostjo od ostalih podjetij. Ponujati mora poseben izdelek oziroma storitev. Ostala podjetja mu skušajo slediti oziroma lahko postanejo tudi boljše v alternativni ponudbi. Dejansko ta zgodba nima konca, enkrat na trgu zmagujejo eni in drugič drugi. Če povzamemo zapisano, lahko rečemo, da razvoj tehnologij in tehnoloških sprememb zmanjšuje možnost nastajanja monopolov.

Na določen trg, ki ga deloma nadzira tudi država, se poskuša posegati z določenimi mehanizmi, da bi preprečili morebitne zlorabe monopolnih moči z vidika oblikovanja previsokih cen,

izkoriščanja na račun velikih dobičkov in oviranja drugih podjetji pri njihovem razvoju in delovanju na trgu. V novejšem času se pogosto uporabljata termina liberalizacija in deregulacija na posameznih monopolnih trgih (telekomunikacije, trg električne energije, plina itd.), ki pomenita možnost vstopa alternativnih ponudnikov na ta trg (Bojanec, 2007, str. 114).

#### **1.3.4 Vstop novih podjetij v panogo**

Razvoj gospodarstva povečuje obseg ponudbe, medtem ko se povpraševanje zmanjšuje. S tem se povečuje konkurenca med ponudniki. Najuspešnejši v panogi so tisti, ki imajo najnižje stroške produkcije, torej večjo produktivnost. Na ta način lahko znižajo cene in s tem prodajajo svoje ponujene količine z manjšim dobičkom. Podjetja, ki niso konkurenčna, v večini primerov zaostajajo s produktivnostjo, prodajajo izdelke oziroma storitve z izgubo in trg jih postopoma izloči (Merhar, 1995, str. 117). V večini panog so podjetja medsebojno zelo odvisna in poteza enega konkurenta običajno povzroči reakcijo drugih podjetij. Pri pripravi analize konkurence si lahko podjetja pomagajo s Porterjevim modelom analize konkurence v panogi. S tem modelom podjetje lahko oceni stopnjo konkurence v svojem okolju tako, da oceni delovanje naslednjih petih silnic (Porter, 1980):

- konkurenca: odvisna je od števila konkurentov, značilnosti izdelka in storitve, stopnje rasti panoge, deleža stalnih stroškov, višine izstopnih ovir itd.;
- nevarnost vstopa novih podjetij v panogo: potencialna konkurenca, ki si želi pridobiti tržni delež, prinaša nove kapacitete in sredstva. Posledica konkurence je znižanje donosnosti vseh podjetij v panogi. Vstop konkurence v določeno panogo je odvisen od vstopnih ovir in odzivov obstoječih konkurentov (ekonomija obsega, raznolikost izdelkov oziroma storitev, velike potrebe po kapitalu, zakonodajne ovire itd.);
- pogajalska moč kupcev: kupci izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev, ki so najpogosteje znižanje cen, povečanje kakovosti in dodatnih storitev;
- pogajalska moč dobaviteljev: dobavitelji izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje ciljev. Lahko spreminjajo cene ali kakovost svojih izdelkov in lahko imajo na ta način velik vpliv na dobičkonosnost podjetij v panogi;
- grožnja substitutov: poleg potencialnih podjetij v panogi lahko predstavljajo konkurenco tudi podjetja, ki nudijo nadomestne izdelke oziroma storitve.

#### **1.3.5 Sodelovanje s konkurenti**

Ideja o sodelovanju s podjetji je nastala zaradi vse težjih razmer na trgu. Povezujejo se na podlagi določenih sinergij. Vsako podjetje ima svoje specifične sposobnosti oziroma je specialist za določeno področje. Določene izdelke ali storitve lahko naredi bolje in z nižjimi stroški – ekonomija obsega. Podjetja morajo sodelovati v vseh panogah, torej na širšem področju, ker se ekonomsko posameznim podjetjem ne izplača izdelovati izdelka oziroma ponujati storitev v celoti. Določeno podjetje lahko izdeluje en polizdelek (primer izdelave ležajev) in izvaja storitve (primer klicnih centrov) za več podjetij. Največ še neizrabljenih priložnosti za sodelovanje se

lahko najde pri podjetjih iz hitro rastočih sektorjev in pri drugih vodilnih podjetjih, čeprav se na prvi pogled lahko zdijo popolnoma neprimerljiva z določenim podjetjem. Sodelovanje podjetij v rastočih sektorjih oziroma s konkurenco omogoča osredotočanje posameznega podjetja na svoje razlikovalne sposobnosti. Z uporabo prednosti drugih podjetij si tako zagotavlja konkurenčno prednost v poslovnem okolju. Konkurenca dejansko mora biti prisotna, ker na ta način postajajo izdelki in storitve vedno boljši in cenejši (Analiza poslovnega okolja, 2015).

## **1.4 Strategija spreminjanja organizacije**

### **1.4.1 Spreminjanje organizacije v odvisnosti od spreminjanja gotovosti okolja**

V današnjem nestabilnem oziroma turbulentnem okolju in z rastjo globalne konkurence je spreminjanje organizacije postalo skoraj nujna stvar. Z vse bolj dinamičnim in hitrim tehnološkim razvojem je skoraj nemogoče biti uspešen, ne da bi se poslovno in razvojno tesneje povezovali s svojimi poslovnimi partnerji. Vsak manager določene organizacije se sooča s problemom spreminjanja. Upravljalci in managerji morajo pri načrtovanju dolgoročne strategije spremembe zasledovati smotrno uresničevanje ciljev organizacije in s tem članov združbe. Spremembe v organizaciji povzročajo pri zaposlenih določene odpore, ki se odražajo v slabih odnosih med organizacijskimi ravnmi in nerazumevanju oziroma neupoštevanju določenih navodil organizacije. Poleg navedenega se sodobna podjetja povezujejo tudi s svojimi dobavitelji, kupci in drugimi poslovnimi partnerji ter skušajo oblikovati optimalne poslovne verige, ki so osnova za ustvarjanje dodane vrednosti podjetij. Z organizacijskega vidika vse kaže, da bo prihajajoča informacijska družba prinesla svojo prevladujočo organizacijsko obliko. To bodo mrežne oziroma virtualne organizacije, ki bodo omogočile tudi medorganizacijsko povezovanje, ki ga širšemu obsegu omogoča internet oziroma omrežja nove generacije. Uporaba interneta, ki se je začela po letu 1995, je sprožila val novih izdelkov in storitev ter s tem povezanih organizacijskih sprememb. Internet je postal komunikacijska infrastruktura in gonilna sila celotne digitalne ekonomije. Pojavile so se matrične in mrežne strukture, ki so spominjale na strukturo interneta, ki omogoča enostavno komunikacijo vsakega z vsakim in celo s konkurenco, kjer si podjetja konkurirajo in hkrati sodelujejo. Z razvojem IKT in informacijske družbe je svet postal kot neka globalna vas, kjer je lahko vsak z vsakim povezan in je cena komunikacij skoraj neodvisna od razdalje, vendar pa te sodobne IT zahtevajo najvišjo stopnjo zaupanja med ljudmi (Srebrnič, 2006).

### **1.4.2 Zaupanje v in med organizacijami**

Popoln nadzor nad izvajanjem in delitvijo dela v podjetjih, med njimi in konkurenco je skoraj nemogoč. Zato je zaupanje kot nova vrednota med ljudmi zelo pomembna, da se naloge, procesi in inovacije, ki temeljijo na skupinskem delu in medsebojnem sodelovanju, pravilno izvajajo. Poleg navedenega zaupanje zelo pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Zaželeno je zadostna mera zaupanja med notranjimi in zunanjimi udeleženci, ki je pogoj za složno in združeno delovanje. S tem zaupanje postane kot nekakšen mehanizem usklajevanja, ki je enakovreden

mehanizmu trga ali hierarhije in prinaša pozitivno lastnost v podjetjih. Najbolj se pozna pri zniževanju transakcijskih stroškov. Zaupanje v organizaciji med člani kolektiva in različnimi organizacijami običajno nastaja zelo počasi. Včasih ta neformalni proces lahko traja več let. Ves trud, ki je bil vložen v proces, lahko izgubi pomen čez noč, če se razmerje zaupanja ne utrjuje in povečuje (Duff, 2003, str. 36).

Iz navedenega lahko povzamemo, da je pridobivanje zaupanja v podjetjih ena izmed najzahtevnejših nalog posloводства, ker zanj ne obstaja nek klasični model oziroma navodilo. Dejstvo je, da se zaupanje gradi na dolgi rok, medtem ko podjetja potrebujejo rešitve s strani zaposlenih oziroma njihova znanja v relativno kratkem času.

### **1.4.3 Mreženje med podjetij in ostalimi institucijami – mrežna organizacija**

Podjetja, ki so nastala s predhodno organizacijo, se povezujejo z medsebojnimi tržnimi stiki. S tem nastajajo razmerja med združbami. Nastajajo torej nove strukture, imenovane strukture visokega reda. To so strukture, ki sestavljajo razmerja med samostojnimi organiziranimi združbami (Lipovec, 1987, str. 213). Vsako podjetje deluje na svojem specifičnem področju, kjer razvija prednosti poslovanja. Dodatne prednosti pa dobi tudi od povezovanja z ostalimi podjetji (Rozman, 2000, str. 98). Internet na osnovi informacijskih tehnologij pripomore k temu, da poslovanje ni več zaprto v okvir obstoječih podjetij, temveč se podjetja povezujejo z drugimi podjetji z različnimi oblikami poslovnih mrež. Mrežne organizacije postajajo glavna oblika organiziranosti poslovanja podjetij. Elektronska izmenjava podatkov in računalniška mreža sta temeljni tehnologiji povezovanja organizacij (Ivanko, 2003, str. 54). Mrežna organizacija oziroma mreža (angl. *network*), ki jo sestavljajo udeleženci, organizacije, industrije ali celo država, je skupek vzorčnih odnosov med posamezniki, skupinami ali organizacijami oziroma je celota oseb, ki so med seboj različno povezane. Od tradicionalnih se razlikuje po tem, da je oblikovana na osnovi procesov in ne nalog, da ima plosko organizacijsko strukturo, da ima delo organizirano na osnovi delovnih timov, da se uspešnost organizacije meri z vidika zadovoljstva strank itd. (Žabot, 1999, str. 14–17).

### **1.4.4 Virtualna organiziranost**

Virtualna organiziranost je mreža organizacij, od katerih ima vsaka določene kompetenčne sposobnosti in so združene z namenom izvajanja določenih nalog, da bi izrabile nekatere hitro spremenljive položaje v svojem poslovnem okolju. Zaupanje postaja temelj virtualne organiziranosti, kjer tehnologija nadomešča osebne stike ter briše mejo med realnim in virtualnim svetom, ki ga omogoča IKT. V virtualnih organizacijah pride še bolj do izraza ugotovitev, da je zaupanje tudi ekonomska kategorija, saj je zaupanje cenejše od nezaupanja. Zato je ena izmed temeljnih nalog managementa, da doseže tisto potrebno stopnjo zaupanja, ki omogoča učinkovito in racionalno delovanje organizacij v virtualnih okoljih (Bavec, 2004, str. 89). Bistvena prednost virtualnih organizacij pred tradicionalnimi organizacijami je v njihovi prožnosti in skoraj neverjetni prilagodljivosti. Ker postaja v globalni ekonomiji prilagodljivost

ena izmed najpomembnejših konkurenčnih prednosti, so se virtualne organizacije kmalu pokazale kot pravi odgovor na nove izzive (Goldsmith, 2000, str. 7).

Prava kombinacija zaupanja v podjetjih in varovalnih mehanizmov, ki omogoča racionalno in učinkovito delovanje virtualnih organizacij, se šele oblikuje. EU s svojo zakonodajo o elektronskem poslovanju in elektronskih podpisih bistveno zmanjšuje poslovno tveganje in spodbuja nastajanje različnih oblik virtualnih organiziranosti v zasebnem in javnem sektorju.

#### **1.4.5 Vpliv kriznih razmer na organizacijo**

Za svetovno gospodarstvo so značilni konjunkturni cikli. Ti cikli imajo značilno obliko ekonomskega valovanja – gospodarski vzponi in padci oziroma krize. Krize so zastoji v gospodarski aktivnosti, ki jih je treba povezati z realizacijskimi težavami oziroma s kapitalističnimi hiperprodukcijami, ko ni mogoče realizirati celotne družbene produkcije. Obseg poslovanja podjetij se zmanjšuje, posledično sledi zmanjševanje zaposlenosti in kapitala. Preživijo le tista podjetja, ki so bila pred krizo najproduktivnejša z realizacijo ekstra profitov (Merhar, 1995, str. 246–249). Danes sodobne elektronske naprave omogočajo, da prek elektronskih medijev pridemo takoj do informacij o stanju podjetij v poslovnem okolju ter managerskih spodrseljajih in uspehah. V primeru, da podjetja ne poslujejo v skladu z zastavljeno strategijo, se s tem ukvarja posebna veja managementa, imenovana krizni management. Vsaka kriza je neprijetna, vendar morajo podjetja k njej pristopiti s pozitivnega stališča za njeno reševanje in videti v njej morebitne priložnosti. Vsaka kriza ima svoj tristopenjski cikel, to je obdobje pred krizo, obdobje med krizo in obdobje po krizi. V času pred krizo lahko podjetje naredi največ, da jo prepreči oziroma vsaj omili. Običajno se pojavijo konkretni signali, ki jih mora podjetje upoštevati in jih ne sme podcenjevati oziroma zanemariti. Ko nastopi kriza, mora podjetje sprejeti hitre odločitve, kljub pritiskom notranjega in zunanjega okolja. Po krizi sledi normalizacija stanja podjetja. Podjetje po potrebi spremeni organizacijsko strukturo, poslovno politiko, odnos do poslovnega okolja itd. (Kriza podjetja, 2006).

#### **1.4.6 Upravljanje družb – vir preoblikovanja uspešnosti poslovanja podjetja**

V podjetjih je treba vse poslovne procese informacijsko podpreti. Cilji dobre informacijske podpore so hitrost procesiranja, poslovanje podjetij z nižjimi stroški, višja kakovost in s tem zadovoljstvo uporabnikov storitev. Na ta način lahko podjetje postane poslovno uspešno. Poleg navedenega mora podjetje zasledovati postavljeno strategijo s strateškimi merljivimi cilji poslovanja in na koncu vsak merljiv poslovni cilj povezati z informacijsko-telekomunikacijskimi rešitvami. Informatiki se morajo prilagoditi strategiji in poslovnim procesom na osnovi algoritmov podjetja ter analizirati, kako izpolniti merljive poslovne cilje s cilji informacijskih sistemov. Zato je nujno, da so informatiki vključeni pri postavljanju poslovnih ciljev že v komercialni fazi, saj na ta način lahko prilagodijo IT-rešitve podjetju, ki jih izvedejo skozi ustrezne nastavitve v aplikacijah in informacijskih sistemih (Projektna in poslovna uspešnost, 2008).

### 1.4.7 Kakovost poslovanja

V splošnem obstaja veliko definicij številnih avtorjev, ki opredeljujejo pojem kakovosti. Vse definicije so bolj ali manj usmerjene na rezultate dela podjetij oziroma na rezultate procesov, ki so namenjeni končnim uporabnikom za zadovoljevanje njihovih potreb. Najuporabnejša definicija v praksi je opredeljena v standardu ISO 9000. S tem standardom je kakovost opredeljena kot stopnja, v kateri skupek značilnosti izpolnjuje zahteve. Med koristmi kakovosti se izpostavljajo naslednji primeri (Potkonjak, 2015):

- uvajanje optimalne organizacije poslovanja,
- pregledna organiziranost,
- ureditev notranjega poslovanja v podjetju,
- dobra podlaga za sistematizacijo in opis delovnih mest,
- preglednost poslovnega procesa,
- vzpostavitev reda oziroma pravil obnašanja,
- opredelitev pristojnosti in odgovornosti,
- ohranjanje znanja pri kadrovskih spremembah,
- izboljšanje notranjih komunikacij,
- podlaga za usposabljanje,
- lažji vstop na globalno tržišče,
- dvig zavesti zaposlenih o kakovosti,
- doseganje skladnosti z zahtevami odjemalcev in izboljševanje kakovosti.

Rusjan (2004) je tudi mnenja, da je kakovost (angl. *Total Quality Management – TQM*) pomemben koncept sodobnega poslovanja, ker z upoštevanjem načel obvladovanja celovite kakovosti in poslovne odličnosti podjetja izboljšajo konkurenčnost in uspešnost svojega poslovanja. Rusjan (2004) navaja naslednja načela obvladovanja celovite kakovosti in poslovne odličnosti:

- osredotočenost na odjemalca,
- osredotočenost na procese,
- odločanje na podlagi dejstev,
- razvijanje in vključevanje zaposlenih,
- partnerski odnosi,
- trajno izboljševanje,
- voditeljstvo s pomočjo jasnih ciljev in strategije.

Kakovost poslovanja se vedno bolj uporablja tudi na telekomunikacijskem področju, ker uporaba telekomunikacijskih naprav in storitev operaterjev vse bolj narašča. Konkurenca se veča, s tem padajo cene, naraščajo stroški poslovanja, ki jih podjetja in tudi nekomercialni uporabniki plačujejo. Cene in kakovost telekomunikacijskih storitev postajajo strateški dejavnik konkurenčnosti podjetja. Pri tem je kakovost za uporabnike pogosto pomembnejša od cene.

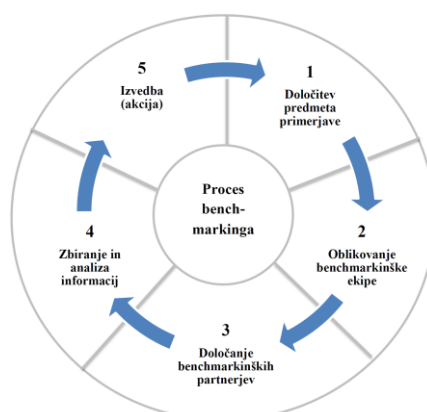
V državah, kjer uporabniki še ne morejo izbirati med različnimi ponudniki storitev, omogočajo kazalci kakovosti (kakovost – cena) ponujenih storitev primerjavo z ravno storitev v drugih državah, medtem ko v državah z odprtim trgom kazalci kakovosti omogočajo uporabnikom poslovno boljše odločitve pri izbiri med ponudniki telekomunikacijskih storitev.

Kot eno izmed najuspešnejših orodij v boju za večjo kakovost storitev se je zato pokazala uporaba metode zgledovalnega primerjanja, poimenovana *benchmarking*.

#### 1.4.8 Opredelitev benchmarkinga

Benchmarking je sodobno managersko orodje. Večina podjetij, ne glede na velikost, dejavnost in lastništvo, ga nezavedno uporablja. Ta podjetja delujejo v neprestani povezavi z zunanjim okoljem, ki posredno vpliva nanje. Zato morajo podjetja neprestano opazovati dogajanje na trgu. Z benchmarkingom se podjetja primerjajo z najboljšimi podjetji, odkrivajo svoje zaostanke v primerjavi z njimi in se učijo iz uspešnih poslovnih praks. Nenehno povečevanje zadovoljstva kupcev in izboljševanje na vseh področjih poslovanja postaja ključnega pomena za obstoj in rast podjetij. Cilj benchmarkinga ni le v primerjanju konkurenčnih izdelkov in procesov ter kopiranju njihovih metodologij, temveč v oblikovanju neodvisnega pogleda na prihodnje poslovne priložnosti in njihovo izrabo (Nordström, 2001, str. 35). Tekavčič (2004) dodaja, da gre pri benchmarkingu za razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje s ciljem pridobivanja relevantnih informacij, ki pomagajo poslovodstvu pri odločanju. Osnovni namen benchmarkinga ni posnemanje drugih podjetij, temveč gre za iskanje poslovnih idej, ki vodijo k boljšemu poslovanju podjetja oziroma doseganju najboljših rezultatov. V primeru, da se podjetje odloči izvajati benchmarking z namenom neprestanega učenja od drugih, mora kreirati proces, ki vsebuje vse bistvene elemente. Proces benchmarkinga prikazuje slika 1.

Slika 1: Proces benchmarkinga



Vir: Povzeto in prirejeno po M. J. Spedolini, *The Benchmarking Book*, 1992, str. 48.



Podjetja pridobivajo z analizo poslovanja določene povratne analitične informacije o lastnem poslovanju. Po analizi podjetja ugotavljajo vzroke odstopanj od strateško zastavljenih merljivih ciljev. Pridobivanje podatkov je ključnega pomena za analizo. Izbrati morajo prave podatke iz bilanc in kazalnike ter jih ustrezno interpretirati. Za splošno ugotavljanje uspešnosti podjetja se na primer uporablja analiza računovodskih izkazov. Vendar v današnjem času to ni dovolj, treba je upoštevati razne finančne in nefinančne kazalnike ter situacijske spremenljivke iz poslovnega okolja, da je slika poslovanja podjetja realna.

Po notranji analizi podjetja sledi analiza primerjanja z ostalimi podjetji v panogi. Podjetja se lahko spodbujajo in sodelujejo s konkurenčnimi podjetji ali neposredno konkurirajo. V prvem primeru podjetja namesto konkurenčnega boja iščejo nove ideje in rešitve za posodobitve procesov ter s tem za nižanje stroškov zadovoljevanja potreb končnih uporabnikov. Divjak (2008) navaja, da morajo podjetja paziti, da izberejo kot primerjalnega partnerja pri benchmarkingu primerno podjetje. V primeru tržnih prijemov ni potrebno, da se podjetja primerjajo s podjetji v isti panogi, ker je trženje splošen vzornik ponujanja izdelkov in storitev na trgu. Takemu primerjanju se reče nekonkurenčni benchmarking, ki privede do idej za uvajanje novih tehnologij v panogo, v podjetja, pa tudi do novih idej za proizvodnjo in storitve ali izboljšave obstoječega stanja. V primeru primerjanja podjetij v isti panogi torej z izvedbo konkurenčnega benchmarkinga v večini primerov nastaja problematika pridobivanja podatkov. Tekmec skriva znanje oziroma »know-how« in posledično metodologije poslovanja, ki se nanašajo na poslovne procese, proizvodnjo in izvajanje storitev. Zaradi tega so lahko pridobljeni podatki in informacije nepopolni, nezanesljivi in nekonsistentni. Da se izognemo napačnim podatkom, pri pridobivanju informacij o poslovanju izbranega primerjalnega podjetja najprej uporabimo javno dostopne vire, šele nato se obrnemo neposredno na podjetje. Na podlagi pridobljenih relevantnih podatkov se dejansko izvedeta analitična analiza poslovanja proučevanih podjetij in analiza poslovnih procesov, torej ali so ti dovolj učinkoviti. V večini primerov se odkrijejo določena odstopanja od najboljših praks, zato se izdelata akcijski načrt za popravke strategije, ki se jo kasneje spremlja z merjenjem dejanskih rezultatov in s primerjanjem z načrtovanimi. Podjetja, ki bodo informacije, pridobljene z benchmarkingom, nadgradila, bodo najuspešnejša. Teoretiki in praktiki s področja benchmarkinga so strnili koristi, ki jih prinaša benchmarking za podjetja (Bogan, 1994, str. 14):

- spodbujanje k spremembam,
- pridobivanje novih idej,
- vključevanje operativnih ravni poslovanja,
- vzpostavljanje podjetniške kulture, odprte za nove ideje,
- katalizator sprememb,
- izboljševanje organizacijske kakovosti,
- zniževanje stroškov,
- izboljševanje zadovoljstva zaposlenih prek vključevanja, navduševanja in vzpostavitve občutka za "lastništvo" delovnih nalog,
- preverjanje realnosti operativnih ciljev poslovanja,

- preseganje dvomov ključnih zaposlenih o možnostih za izboljšanje poslovanja,
- vzpostavitev pogleda navzven oziroma na zunanje poslovno okolje,
- doseganje maksimalnih potencialov podjetja.

Dodaten prispevek benchmarkinga k novodobnim usmeritvam podjetij k izboljšavam je izrazil nekdanji benchmarking strokovnjak podjetja E. I. DuPont de Nemours & Company. Meni namreč, da so v podjetjih s pomočjo benchmarkinga managerji izboljšali kakovost izdelkov, storitev in poslovno kulturo. Področja, ki so relevantna za proučevanje benchmarkinga, so marketing, tehnični sektor, finance itd. Programi neprestanih izboljšav poslovanja, ki so značilni za operativno in deloma tudi za strateško operativno delo, imajo v osnovi enake cilje, in sicer povečati vrednost za delničarje, kupce, dobavitelje, zaposlene itd. Smoter teh programov je, da s prihranki v času in denarju zaradi boljše organiziranosti poslovanja dosežejo preskok k večji uspešnosti (Senge, 1999, str. 5).

## **1.5 Finančno poslovanje**

### **1.5.1 Zakon o finančnem poslovanju podjetij**

Večina podjetij je vsakodnevno izpostavljena tveganjem z vidika njihovega poslovanja na določenem trgu. Zaidejo lahko v resne težave, postanejo neuspešna, plačilno nesposobna, to pa so znaki finančnega propadanja. V izogmitov slabemu poslovanju podjetij obstaja Zakon o finančnem poslovanju podjetij (ZFPP), ki opredeljuje določene pogoje, ki jih morajo podjetja izpolnjevati. Pomembna načela tega zakona so (Zakon o finančnem poslovanju podjetij, 2015):

- likvidnost poslovanja: pomeni sposobnost preoblikovanja nedennarnih sredstev v denarno obliko. Pri obvladovanju likvidnosti se morajo upoštevati likvidnostni koeficienti. Ti pokažejo, kako uspešno podjetje poravnava svoje tekoče obveznosti. Večji kot so kazalniki, več sredstev ima podjetje na voljo za pokrivanje svojih obveznosti in manj verjetne so prihodnje likvidnostne težave;
- plačilna sposobnost: načelo solventnosti podjetja zahteva, da so v podjetju v vsakem trenutku oziroma na določen dan na razpolago denarna sredstva v znesku zapadlih plačilnih obveznosti ob primernem presežku denarnih sredstev v znesku varnostne rezerve;
- kapitalska neustreznost: kapitalska neustreznost pomeni, da vsota izgube tekočega leta in prenesenih izgub iz prejšnjih let ne preseže polovice osnovnega kapitala družbe. Vodstvo podjetja mora sprožiti ukrepe, kot so: načrt sanacije, postopek prisilne poravnave, stečajni postopek, osebna odgovornost lastnikov itd.;
- prezadolženost: prezadolženost nastopi, kadar premoženje podjetja ne zadošča več za poplačilo vseh obveznosti. Na stopnjo zadolženosti vplivajo rast zalog, rast opredmetenih osnovnih sredstev in zmanjšanje kapitala;
- odškodninska odgovornost uprave in nadzornega sveta: vodstvo podjetja in nadzorni svet

morata skrbeti, da podjetje pozitivno posluje, v obratnem primeru mora lastnik podjetja ustrezno ukrepati.

### 1.5.2 Uspešnost podjetja in analiza poslovanja

Današnje poslovno okolje zahteva od podjetij poslovno odličnost, kontinuirano elastično poslovanje in prilagajanje vedno novim zahtevam kupcev. Rivalstvo na trgu je posledica hitrega znanstveno-tehnološkega razvoja. Uspeh podjetij je odvisen od spremljanja tega razvoja, prilagajanja notranjih procesov in spremljanja aktivnosti. »Analiza aktivnosti je izhodišče za presojanje poslovanja in povečanja njegove uspešnosti«. Deli se na štiri faze (Tekavčič, 2004):

- ločitev aktivnosti, ki so bistvene, od nebistvenih,
- sprotna analiza bistvenih aktivnosti,
- po opravljenih aktivnostih le-te primerjati z najboljšimi praksami,
- proučevanje določenih povezav med aktivnostmi.

Tak pristop omogoča celotno analizo poslovnega procesa na temelju analize aktivnosti in iskanju najustreznejših rešitev pri odpravljanju slabosti v podjetju. Ena izmed aktivnosti v podjetju je tudi spremljanje podjetja s finančnega vidika. Tekavčič (2004) v nekaj odstavkih dodaja, da so informacije z vidika uspešnosti poslovanja osnova za poslovodstvo, da sprejme strateške odločitve. Teh informacij, ki prikazujejo uspešnost poslovanja podjetja, ni težko dobiti, vendar so nezadostne. Poslovodstva v določenih podjetjih se ne zavedajo pomena dobrih informacij, analize izvajajo na osnovi nezadovoljivih informacij in s tem ogrožajo obstoj podjetij. Podjetje lahko izvaja določene aktivnosti učinkovito, kar pomeni, da dela stvari pravilno, kar pa ni pogoj za uspeh na trgu. Podjetje mora biti tudi uspešno, da dela prave stvari, ki jih trg potrebuje (primer Nokie – podjetje je izdelovalo telefone na tipke pravilno, bilo je učinkovito, a neuspešno, ker je trg potreboval telefone na dotik). Uspešnost poslovanja uresničuje temeljno načelo gospodarjenja, da je treba doseči dani učinek z minimalno možno porabo sredstev oziroma da je treba z danimi sredstvi doseči maksimalni možni učinek.

$$\text{Mera uspešnosti poslovanja} = \frac{\text{rezultat}}{\text{sredstva}} \quad (1)$$

Kot je razvidno iz enačbe (1), je mogoče mero uspešnosti poslovanja izračunati kot kvocient med določenim rezultatom in sredstvi. Poleg navedenega je Tekavčič (2004) mnenja, da je ta definicija za proučevanje uspešnosti poslovanja preširok pojem (celotna proizvodnja izražena vrednostno, prvine poslovnega procesa itd.) in da je v ta namen treba uspešnost poslovanja predstaviti z več delnimi merami ali kazalniki uspešnosti poslovanja, kot so produktivnost dela, ekonomičnost in rentabilnost:

- Produktivnost dela meri uspešnost poslovanja (naturalni vidik – širok pojem). Izračunana

je z razmerjem med proizvedeno količino poslovnih učinkov in določenim časom. Pojavljajo se številni problemi pri merjenju produktivnosti z vidika upoštevanja različnih dejavnikov v števcu in imenovalcu. V podjetjih primanjkuje določenih informacij za izračun produktivnosti in zato v števcu določajo prihodke (celotne ali poslovne):

$$\text{Produktivnost dela (PI)} = \frac{\text{količina ustvarjenih poslovnih učinkov (Q)}}{\text{delovni čas (L)}} \quad (2)$$

Kot je razvidno iz enačbe (2), je mogoče produktivnost dela izračunati kot kvocient med količino ustvarjenih poslovnih učinkov (Q) in delovnim časom (L).

- Ekonomičnost je v nasprotju s produktivnostjo dela. »Ekonomičnost je kazalnik, ki ustvarjene poslovne učinke primerja s porabo vseh prvin poslovnega procesa.« Ta definicija je v praksi neustrezna in zato se ekonomičnost proučuje kot razmerje med ustvarjeno količino in potrebnimi stroški za to:

$$\text{Ekonomičnost (E)} = \frac{\text{količina ustvarjenih poslovnih učinkov (Q)}}{\text{stroški (C)}} \quad (3)$$

Kot je razvidno iz enačbe (3), je mogoče ekonomičnost izračunati kot kvocient med količino ustvarjenih poslovnih učinkov (Q) in stroški (C). V primeru, da se v podjetju proučuje različna proizvodnja oziroma storitve, se v praksi uporablja ekonomičnost kot razmerje med prihodki in odhodki. Analiza ekonomičnosti je zanimiva, ker na podjetje vplivajo dejavniki, na katere podjetje nima vpliva (gibanje tržnih cen, inflacija itd.)

$$\text{Ekonomičnost (E)} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} \quad (4)$$

Kot je razvidno iz enačbe (4), je mogoče ekonomičnost izračunati tudi kot kvocient med prihodki in odhodki.

- Po definiciji je rentabilnost opredeljena kot razmerje med dobičkom in vloženim kapitalom (vidik lastnika). Za podjetje je ustrezneje izračunati rentabilnost kot razmerje med dobičkom in vsemi poslovnimi sredstvi (dobičkonosnost sredstev):

$$\text{Rentabilnost} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} \quad (5)$$

Kot je razvidno iz enačbe (5), je mogoče rentabilnost izračunati kot kvocient med dobičkom in povprečnimi sredstvi. Kavčič (2007) je mnenja, da mora pri ugotavljanju, ali je določeno podjetje uspešno ali ne, poslovodstvo poznati ustrezna sodila uspešnosti poslovanja. Uspešnost podjetja se presoja po tem, kako uspešno je gospodarilo. Za vse to je odgovorno poslovodstvo

podjetja, ki mora zastopati določene interese vseh interesnih skupin. Lastniki zahtevajo od poslovodstva, da ustvari čim večji dobiček z izrabo razpoložljivih zmogljivosti in da gospodari v njihovo korist. Podjetja, ki hočejo postati uspešna, morajo imeti postavljene realne cilje. Temeljni cilj v primeru panoge telekomunikacije je pospeševati prodajo in storilnost dela. Drugi pomembni cilj je stalno posodabljanje organizacijskih in informacijskih procesov na osnovi prilagajanja poslovnemu okolju. Zadnji cilj pa je pozitiven poslovni izid. Uspešnost podjetja se lahko presoja iz gospodarskega in finančnega vidika. Gospodarski vidik prikazuje porabljene prvine poslovnega procesa v primerjavi doseganja gospodarskih kategorij (dobiček, čisti dobiček in izguba), ki jih je treba izmeriti z vložki, potrebnimi za njihovo doseganje. Finančni vidik prikazuje uspešnost podjetja, gospodarjenja z denarjem in z njim poravnave tekočih obveznosti. Podjetje ne sme zadrževati denarja na računu, ker bi s tem zmanjševalo uspešnost, temveč mora ustrezno usklajevati prejemke, izdatke, pritoke in odtok. V primeru, da hoče podjetje pridobiti končno oceno, ali je uspešno ali ne, ni dovolj, da poslovodstvo izbere ustrezna sodila, temveč mora določiti tudi ciljno velikost podjetja. To podjetja izvajajo na osnovi računovodskih predračunov, ki postanejo tudi temeljni načrt in cilj. Poslovodstvo na tej osnovi spremlja odmike od izhodiščno postavljenih oštevilčenih ciljev in ob morebitnem odstopanju v skladu z ustrezno določeno smerjo ukrepa.

Pučko (2003, str. 125) navaja, da je analiza poslovanja dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom izboljšanja uspešnosti poslovanja. Kakovostna analiza ocenjuje vse poslovne prvine, poslovne funkcije, poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. Rezultat analize podjetja pove, s kakšno količino in kakovostjo virov razpolaga ter kakšna je poslovna uspešnost, ki jo dosega. Na osnovi tekočih analiz se poslovodstvo odloča o izvajanju strateških analiz podjetja.

### **1.5.3 Finančna analiza**

Finančna analiza podjetij je namenjena proučevanju poslovanju podjetja v določenem obdobju. Zajema določene podatke iz računovodskih izkazov in drugih računovodsko-finančnih dokumentacij. Poleg navedenega zajema tudi dodatne podatke, ki so izraženi z določenimi finančnimi oziroma računovodskimi kazalniki, ki so relativna števila. Računovodski kazalniki predstavljajo instrument za izvedbo finančne analize, pri kateri se različni absolutni podatki iz računovodskih izkazov kombinirajo in postavljajo v smiselna razmerja z namenom ugotavljanja uspešnosti, primerjanja in ocenjevanja podjetja. So zelo koristni indikatorji finančnega stanja oziroma uspešnosti podjetja ali pa finančne naložbe podjetja. Kazalniki nam dajo neke standardizirane vrednosti, s katerimi primerjamo uspešnost poslovanja podjetja v preteklih obdobjih oziroma uspešnost poslovanja podjetja z drugimi podjetji v določeni panogi. Z rezultati kazalnikov imamo omogočen pogled, ali je analizirano podjetje boljše, povprečno ali slabše v primerjavi s konkurenco. Finančnih kazalnikov poznamo veliko. Podjetja jih lahko prosto izbirajo glede na njihovo panogo oziroma specifičnost svojega poslovnega področja, ki ga analizirajo. Tako poznamo določene skupine kazalnikov, ki jih opredeljuje Slovenski računovodski standard 29 (Finančni kazalniki, 2015):

- kazalnike likvidnosti,
- kazalnike dobičkonosnosti,
- kazalnike zadolženosti (strukture financiranja),
- kazalnike poslovne učinkovitosti in gospodarnosti itd.

Finančni kazalnik je v splošnem opredeljen tako, da en finančni kazalnik delimo z drugim:

$$\text{Finančni kazalnik} = \frac{\text{finančni podatek 1}}{\text{finančni podatek 2}} \quad (6)$$

Kot je razvidno iz enačbe (6), je mogoče finančni kazalnik v splošnem izračunati kot kvocient med finančnim kazalnikom 1 in finančnim kazalnikom 2. Računovodski kazalniki so lahko koeficienti, indeksi in stopnje udeležbe. Dobimo jih s primerjavo dveh računovodskih kategorij. V primeru, da se količnik množi s sto, to pomeni odstotni koeficient, odstotni indeks ali odstotek udeležbe (Slovenski računovodski standardi, 2006). Kazalniki, ki jih poslovodstvo potrebuje za opazovanje podjetja in poslovnega okolja, so odvisni od ciljev podjetja, njegove strategije, izbrane organizacijske strukture, uporabljene tehnologije itd. Pri proučevanju uspešnosti poslovanja je treba najprej izmeriti in nato še presoditi, ali so kazalniki, ki jih je podjetje izbralo za proučevanje uspešnosti poslovanja, dali pravo sliko o dejanski uspešnosti poslovanja. Razlikovanje med merjenjem in presojanjem je dejansko vse izrazitejše. Tudi kratkoročni finančni kazalniki, izvedeni iz dobička, danes niso zadostni. Podjetje je treba analizirati še z drugih vidikov poslovanja. Uporabljajo se kazalniki poslovanja, ki so relativna števila, in se izračunajo s primerjavo dveh kategorij (indeksi, koeficienti in deleži). V literaturi je zaznati tudi pojem kazalcev poslovanja, ki predstavljajo širši pojem z vključitvijo absolutno izraženih informacij o poslovanju. Pri izračunavanju uspešnosti poslovanja so najpomembnejši računovodski podatki, ki se nanašajo na dobiček podjetja, kapital in sredstva, ker se iz njih izračunata dobičkonosnost kapitala in dobičkonosnost sredstev. Poleg teh podatkov podjetja na osnovi pravočasnih računovodskih informacij pripravljajo tudi druge podatke, ki jih potrebujejo za poslovno odločanje (Tekavčič, 2004).

Analiza na osnovi kazalnikov zreducira številne podatke iz računovodskih izkazov na nekaj parametrov. Na pridobljenih relevantnih podatkih se z njo ugotavlja premoženjsko-finančno stanje podjetja oziroma se lahko primerjajo računovodski izkazi različno velikih podjetij. Izračun kazalnikov pomaga podjetju, da se seznanijo, kje ima določene slabosti oziroma omejitve in na katerem področju je uspešno. Preden podjetje izvede analizo, je treba določiti podatke za določena obdobja, ki bodo temelj za izračun kazalnikov. Ocenjujejo se posamezne količine v števcu in imenovalcu in vsak kazalnik je treba vsebinsko interpretirati. Pri določanju obdobja je smiselno vzeti daljše časovno obdobje, ker bo prikazalo podrobnejšo sliko trenda dejanskega poslovanja podjetja. Najbolj optimalno je proučevanje na primeru zadnjih petih let. Iz analize kazalnikov daljšega obdobja se ugotavlja položaj podjetja v določenem segmentu proučevanja, ki ga je kazalnik izrazil. Trend gibanja kazalnika je zelo pomemben, ker izraža smer gibanja proučevanega pojava in je lahko osnova za napovedovanje gibanja trenda v prihodnje. Podjetje

bo na osnovi rezultatov računovodske analize in z uporabo kazalnikov vedelo, ali se njegovo poslovanje izboljšuje ali slabša. Smiselno je, da podjetje sproti spremlja oziroma primerja zastavljeno strategijo z načrti in ugotavlja, ali se poslovanje odvija v želeni smeri in na katerem področju mora podjetje ukrepati z določenimi potrebni popravki. S teoretskega vidika pri finančni analizi s pomočjo kazalnikov obstajajo številni modeli (DuPontov model, Altmanov obrazec, Weinrichov obrazec itd.), s katerimi so avtorji želeli s kombinacijo kazalnikov razložiti položaj podjetja (Peršak, 1998).

Tekavčič (2004) je mnenja, da mora management v podjetjih, če hoče vedeti, kaj čaka podjetje v prihodnosti z vidika poslovanja, nujno upoštevati še nefinančne kazalnike. Kratkoročni kazalniki, ki temeljijo na dobičku, ne omogočajo celovitega presojanja poslovanja v sodobnem poslovnem okolju. Problem teh kazalnikov je v nizki izpovedni moči in skromni informacijski vrednosti. Temeljijo na preteklih podatkih, ki kažejo posledice sprememb v podjetju, ne pa vzrokov, ki so povzročili te spremembe. Podjetja, ki upoštevajo le kratkoročne kazalnike, imajo majhno verjetnost uspeha, ker s tem ne spremljajo povratnih informacij iz poslovnega okolja, ki posredno usmerja management pri upravljanju podjetja. Podjetje bo uspešno le v primeru, če bo zadovoljevalo prave potrebe trga in s tem dosegalo dobiček. To bo doseglo tako, da poveča informacijsko moč kratkoročnim finančnim kazalnikom poslovanja s takšnimi kazalniki, ki bodo pojasnili argumente za dosežene vrednosti z vidika poslovanja podjetja oziroma merili učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa. S kombinacijo finančnih in nefinančnih kazalnikov bo podjetje izločilo vse nepotrebne aktivnosti poslovanja in se osredotočilo predvsem na tiste aktivnosti, ki prispevajo vrednost poslovnih učinkov z vidika kupcev.

Mramor (1993, str. 186) navaja, da ima analiza finančnih podatkov namen učenja iz preteklosti, kar prikazujejo trendi smeri gibanja določenih pojavov, in da se na osnovi take analize lahko podatki uporabijo za boljše napovedovanje in načrtovanje prihodnosti. Hočevar (2004, str. 389) je mnenja, da se v podjetju dobi prava slika vrednosti posameznega kazalnika šele s primerjavo vrednosti kazalnika z drugim podjetjem oziroma s povprečjem panoge, v katerem podjetje posluje. Poleg navedenega Hočevar dodaja, da je zanimiva tudi analiza trenda posameznega kazalnika oziroma opazovane vrednosti več kazalnikov v preteklih letih. Tekavčič (2004) je mnenja, da pri proučevanju uspešnosti poslovanja podjetja število kazalnikov ne sme biti preveliko, ker se s tem spreminjanje strategije podjetja v praksi spremeni v birokratski nadzor. Za vsak kazalnik v podjetju je treba določiti podrobno vsebino, obrazec za njegov izračun, ciljno vrednost, časovni termin merjenja in odgovorne ljudi, ki bodo spremljali smeri kazalnikov.

#### **1.5.4 DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov**

Tekavčič (2004) navaja, da se podjetja v današnjem času soočajo z močnim rivalstvom na trgu, morajo ga neprestano spremljati in se mu prilagajati. Poleg spremljanja trga morajo izvajati ustrezne meritve in ocenjevati uspešnost poslovanja. Uspešnost poslovanja spremljajo na osnovi določenih kratkoročnih finančnih in nefinančnih kazalnikov. Pred leti so pri analizah poslovanja zadoščali finančni kazalniki, ker ni bilo močne konkurence. V sodobnem konkurenčnem poslovnem okolju pa ti ne pokažejo celotne realne slike poslovanja, zato se v ta namen podjetja

poslužujejo še nefinančnih kazalnikov, ki zajemajo določene poslovne informacije, v kombinaciji s finančnimi kazalniki. Eden izmed temeljnih kratkoročnih finančnih kazalnikov presojanja uspešnosti poslovanja je dobičkonosnost kapitala. Za prikaz celotne slike podjetja so potrebni še dodatni pomembni kazalniki. Pred leti je ameriško podjetje DuPont predstavilo sistem medsebojno povezanih kazalnikov, ki omogočajo analizirati dejavnike, ki vplivajo na dobičkonosnost kapitala. Ta analiza se imenuje DuPontova analiza, ki povezuje vse temeljne kategorije iz bilance stanja in izkaza uspeha. Z analizo se išče način, kako podjetju povečati uspešnost poslovanja. DuPontov model omogoča delitev dobičkonosnosti kapitala na več pomembnih finančnih kazalnikov. Ta kazalnik, ki je za lastnike podjetij zelo pomemben, se členi na zmnožek treh kazalcev: dobičkonosnost prihodkov (angl. *profit margin*), obračanje sredstev (angl. *asset turnover*) ter razmerje med sredstvi in kapitalom (angl. *leverage*):

$$ROE = \text{dobičkonosnost prihodkov} \times \text{obračanje sredstev} \times \text{sredstva} / \text{kapital} \quad (7)$$

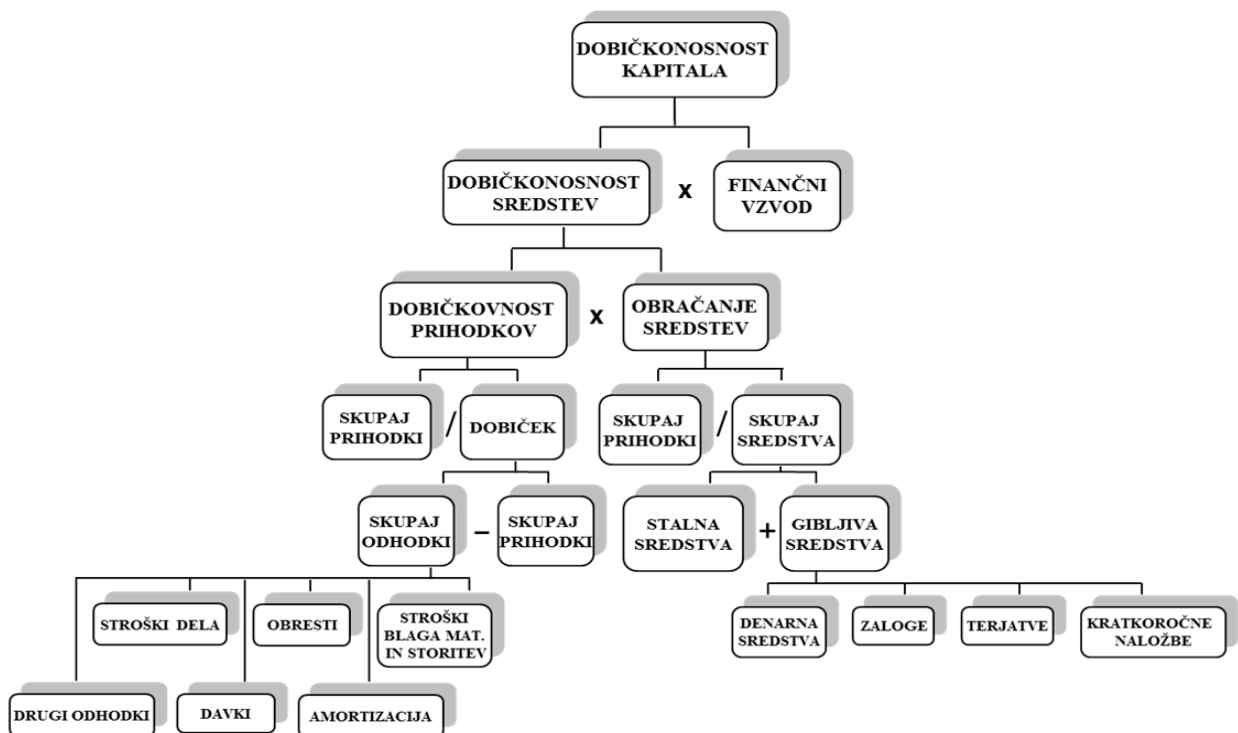
*Dobičkonosnost kapitala = dobiček / povprečni kapital*

*Dobičkonosnost prihodkov = dobiček / prihodki*

*Obračanje sredstev = prihodki / povprečna sredstva*

Kot je razvidno iz enačbe (7), je mogoče dobičkonosnost kapitala izračunati kot zmnožek med dobičkonosnostjo prihodkov, obračanjem sredstev in zmnožkom kvocienta med sredstvi in kapitalom.

Slika 2: DuPontov sistem



Vir: M. Tekavčič, *Ekonomika in analiza poslovanja*, 2004, str. 23, Slika 1.



Slika 2 prikazuje, kako je dobičkonosnost kapitala odvisna od dobičkonosnosti sredstev in strukture virov financiranja sredstev. Kazalnik dobičkonosnosti kapitala se poveča v primeru, če ima kazalnik dobičkonosnosti sredstev določeno vrednost in se delež dolga v financiranju poveča oziroma, recipročno gledano, ob dani stopnji zadolženosti se poveča kazalnik dobičkonosnosti sredstev. V nadaljevanju so prikazane povezave med dobičkonosnostjo sredstev (ROA) v odvisnosti od dobičkonosnosti prihodkov in obračanja sredstev. Dobičkonosnost sredstev se poveča, če se ob določeni dobičkonosnosti prihodkov poveča hitrost obračanja sredstev oziroma če se pri dani dobičkonosnosti sredstev poveča dobičkonosnost prihodkov. Kazalnik dobičkonosnosti prihodkov je v nadaljevanju odvisen od ekonomičnosti poslovanja, kazalnik ekonomičnosti poslovanja pa od produktivnosti dela in stroškov poslovanja. Dobičkonosnost sredstev se poveča, če se pri dani ekonomičnosti poveča hitrost obračanja sredstev oziroma če se pri določeni hitrosti obračanja poveča ekonomičnost.

Kazalnik dobičkonosnosti kapitala je torej odvisen od raznih dejavnikov, ki vplivajo na obračanja sredstev, produktivnost dela, ekonomičnost in stopnjo zadolženosti podjetja. Na produktivnost dela vpliva več dejavnikov, in sicer tehnološki, organizacijski, človeški, naravni in družbeni. Vsi ti dejavniki vplivajo na ekonomičnost, ki je odvisna od dejavnikov cen poslovnih prvin za poslovni proces, in racionalno trošenje prvin poslovnega procesa. Vsem naštetim dejavnikom, ki vplivajo na dobičkonosnost kapitala, je treba dodati še odločitve, ki vplivajo na finančni vzvod, in dejavnike hitrosti obračanja sredstev. Pri izračunih kazalnikov oziroma vplivih dejavnikov nanje se vrednost kazalnika spremeni. Posledično nastane sprememba – vedeti je treba razlog spremembe in katere so ostale z njo povezane spremembe. Za proučitev vpliva sprememb na dobičkonosnost kapitala je treba poznati natančne podatke o poslovanju podjetja oziroma podjetij, ki jih analiziramo in primerjamo med seboj. Rezultati primerjav pokažejo občutljivost kazalnika – sprememba vrednosti dobičkonosnosti kapitala je odvisna od sprememb, ki jih povzročajo razni dejavniki, ki vplivajo na določene računovodske kategorije, ki so zajete v bilanci stanja in izkazu uspeha.

Hočevar (1997) dodaja, da poslovodstvo lahko vpliva na donosnost kapitala z odločitvami na področju investiranja, poslovanja in financiranja. Poslovodstvo mora stremeti k temu, da se sredstva v podjetju čim hitreje obračajo, ker to povečuje donosnost kapitala in odseva način investiranja v podjetju. Kratkoročno lahko podjetje zniža postavke gibljivih sredstev (zaloge, terjatve itd.) in dolgoročno lahko zniža stalna sredstva. Poleg obrata sredstev na dobičkonosnost kapitala vpliva tudi dobičkonosnost prihodkov, ki odseva odločitve o poslovanju, s tem da poslovodstvo povečuje prihodke oziroma v prodaji, če trg dopušča povečan delež izdelkov oziroma storitev, ki so donosnejše. V skrajnosti se lahko dobičkonosnost prihodkov povečuje tudi z znižanjem stroškov in odhodkov v podjetju. Zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na donosnost kapitala, je finančni vzvod podjetja z razmerjem sredstev in kapitala. »Manjši bo delež kapitala v financiranju, višja bo donosnost kapitala.« DuPontov sistem povezanih kazalnikov ima prednost, da s pomočjo nekaj kazalnikov pokaže celotno poslovanje podjetja in področje dela poslovodstva. Na njegovi osnovi si lahko lastniki podjetja postavljajo za cilj vrednost dobičkonosnosti kapitala, poslovodstvo pa ugotavlja, na katerih področjih v podjetju lahko

izboljšajo delovanje, da bo cilj dobičkonosnosti kapitala lažje dosežen. Cilj mora biti postavljen v povprečju panoge, ker se vrednosti kazalnikov gibljejo v določenih mejnih vrednostih. Po primerjavi vrednosti kazalnikov med podjetji se ugotovijo prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenco in v skladu z ugotovitvami se usmeri prihodnje delovanje podjetja.

## **1.6 Telekomunikacije in informatika**

### **1.6.1 Opredelitev panoge telekomunikacije in informacijske tehnologije**

Definicija telekomunikacije je širši pojem, obsega stroko, metode in načine, ki omogočajo komuniciranje na daljavo. Podatki se prenašajo med napravami z namenom odpravljanja časovnih zakasnitev pri komunikacijah, ki so rezultat geografske oddaljenosti, in potekajo po določenih mrežah v fizični obliki (vodi) ali z radijskimi prenosi (antene). Telekomunikacije so tudi pogoj za uspešno gospodarsko rast ter eden izmed najučinkovitejših in hkrati relativno poceni dejavnikov za povečevanje te rasti. Informacijska tehnologija je ena izmed najmlajših in najzahtevnejših znanstvenih disciplin. Razvita je bila kot neodvisna znanstvena disciplina v šestdesetih letih prejšnjega stoletja v ZDA in Veliki Britaniji. Nastala je kot enoten dosežek številnih znanosti: formalne logike, matematike, teorije informacij, elektronike in drugih znanstvenih področij (Radić, 2015). Uporaba informacijske tehnologije in z njo elektronskega izmenjevanja sporočil ter hranjenja podatkov in dokumentov v digitalni obliki je v vsakodnevnem gospodarskem in upravnem poslovanju čedalje večja. Za zagotovitev pravne varnosti najširše uporabe elektronskega poslovanja v domačem in mednarodnem gospodarstvu je bil leta 2000 sprejet Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP-UPB1). Zakon je utemeljen na sodobnih načelih, kot so (Šarman, 2005, str. 50):

- načelo nediskriminacije elektronske oblike: elektronska oblika je izenačena s papirnato,
- načelo odprtosti ali tehnološke nevtralnosti: uporabno ni samo za eno izmed vrst današnjih tehnologij, temveč bo uporabno tudi za nove,
- načelo pogodbene svobode strank: pogodbene stranke niso vezane le na v zakonu predvidene rešitve,
- načelo varstva porabnikov: v elektronskem poslovanju se težje uveljavljajo pravice,
- načelo varstva osebnih podatkov: podatki imajo novejša pravila, ker so podatki v elektronskem svetu še bolj izpostavljeni zlorabam,
- načelo mednarodnega priznavanja: omogoča mednarodno priznavanje elektronskih dokumentov in podpisov.

Podatki oziroma informacije, ki jih posameznik ali organizacija pridobi iz okolja, morajo biti smotrno shranjeni v terminalskih napravah oziroma z vidika varnosti tudi na drugih lokacijah. Tako zbirko podatkov imenujemo tudi baza podatkov, ki je sestavljena iz medsebojno povezanih operativnih podatkov, ki so shranjeni v računalnikovem pomnilniku brez nepotrebnega podvajanja na način, ki omogoča njihovo uporabo različnim uporabnikom z različnimi potrebami glede uporabe (Grad, & Jaklič, 1994, str. 1–15). Sistemi celostnih rešitev, ki jih izdelujejo razna

informatijska podjetja, so zasnovani tako, da se podatki vnesejo v podatkovno zbirko le enkrat, nato se jih samodejno prenaša v vse ustrezne programske enote ali druge informacijske sisteme.

Trendi razvoja informatike kažejo, da je ta postala oziroma še vedno postaja gonilna sila gospodarskega razvoja. Številna podjetja, ki so bila pripravljena sprejeti spremembe na področju informacijske tehnologije, so z informatiko povečala svojo konkurenčno prednost in tako uspela. To so predvsem podjetja, ki so spoznala, kakšna je strateška prednost investicij v informacijsko tehnologijo (Stele, 2005, str. 9).

### **1.6.2 Vloga informatike v moderni družbi – informacijske baze CRM**

Ena izmed glavnih vrednot v podjetjih je ugled, ki ga podjetje predstavlja na trgu, oziroma tisto, po čemer poslovni partnerji najbolj poznajo določeno podjetje. Največ je vredno to, kaj si mislijo o podjetju, kaj o njem govorijo in kako ga opisujejo drugim, ko predstavnika podjetja ni zraven (Tracy, 2005, str. 4). Zato morajo podjetja, da bi si pridobila ugled in čim večji portfelj strank, stremeti k ustrezni strategiji, da se ob raznih situacijskih spremembah v okolju čim hitreje usmerijo k njim oziroma svojim partnerjem. Za lažje izvajanje strategije si podjetja pomagajo z različnimi informacijskimi sistemi, ki prispevajo tudi k ekonomiki poslovanja podjetij.

Ekonomika računalniškega izmenjavanja podatkov in poslovnih listin v organizacijskih procesih se kaže predvsem v (Potočnik, 1998, str. 182):

- hitrem zmanjševanju vseh vrst stroškov v zvezi dokumentacijo,
- bistvenem povečanju natančnosti podatkov,
- pomembnem zmanjševanju administrativnega dela in s tem povečanju strokovnega dela zaposlenih v organizaciji,
- želji po zmanjšanju stroškov dela v administraciji,
- potrebi po izboljšanju in standardiziranju kakovosti komuniciranja, povečanju hitrosti informacij in s tem boljši prilagodljivosti naglim tržnim spremembam.

Kratica CRM (angl. *Customer Relationship Management*) pomeni obvladovanje odnosov s strankami. Osnova koncepta tega termina je ugotovitev, da je za podjetje ključnega pomena vzpostavitev kakovostnih odnosov s strankami. Z dobrimi odnosi, ki se nanašajo na potrebe strank oziroma predvidevanje njihovih potreb, bo podjetje dolgoročno sodelovalo z njimi. CRM je neki mehanizem oziroma informacijska aplikacija, ki omogoča sistematično usklajevanje poslovnih strategij podjetja, organizacijske strukture, kulturo podjetja in informacije o naročnikih. Delovne aktivnosti v podjetjih so povezane v centralno delovno vozlišče v aplikativnem smislu. Razni podatki o strankah se shranjujejo v centralni bazi podatkov. Te podatke je možno analizirati in prenašati v različne informacijske sisteme. Cilj podjetij, da uporabljajo CRM, je podpora prodajnemu osebju, s tem da optimizirajo prodajne, tržne in storitvene procese. Programska oprema je sestavljena iz več dinamičnih segmentov, ki omogočajo uporabo orodij, potrebnih za upravljanje vseh interaktivnih poti, skozi katere prihaja

do stikov podjetja s strankami (Srebrnič, 2006). Šarman (2005, 51–52) navaja, da s CRM-jem podjetje izboljšuje poslovanje na način, da:

- ponuja boljše storitve strankam,
- učinkoviteje ponuja storitve,
- poenostavi interno poslovanje organizacij,
- krepi medorganizacijska razmerja,
- pomaga podjetjem, da hitreje sklepajo pogodbeno partnerska razmerja,
- izboljšuje učinkovitost kontaktnih centrov.

### **1.6.3 Povezovanje računalniške in komunikacijske IP-tehnologije**

V panogi telekomunikacije so se in se še vedno dogajajo velike spremembe. Evropski operaterji, ki so na trgu ponujali klasične telefonske priključke, so se znašli v položaju, ko ni bilo več možnosti poslovati na ta način, saj se je v Aziji začel drastičen razvoj elektronike in posledično telekomunikacij. Zaradi tega so morali začeti spreminjati svojo poslovno strategijo. Evropski operaterji so, da bi bili konkurenčni svetovnim operaterjem in podjetjem, kot so Sony, Panasonic itd., z uporabo ekvivalente telekomunikacijske tehnologije od evropskih proizvajalcev, kot so Siemens, Bosh, Alcatel itd., zahtevali, da ponudijo telekomunikacijske naprave oziroma tehnične rešitve, ki bi ohranile vse zahtevnejše obstoječe stranke in bi hkrati pritegnile nove (Iskratek d.o.o., 2015).

Na evropskem oziroma slovenskem telekomunikacijskem trgu se je, preden so nastali operaterji, konkurenčnost izvajala najprej na področju terminalskih naprav, kot so hišne centrale. Telekomunikacijska podjetja so prodajala evropske in azijske terminalske naprave in postopoma so se razvila v operaterje. Danes so razvojni trendi v telekomunikacijah usmerjeni k prehajanju na širokopasovna paketna omrežja, razvoju novih storitev in zagotavljanju vsebin. V sodobni telekomunikacijski tehnologiji govorna komunikacija pomeni podatek oziroma prenos podatkov. Enako velja za prenos slike – videokonference. Te storitve se selijo v podatkovno oziroma paketno omrežje. Ta prehod tehnološko imenujemo telefonija IP. Omenjene tehnologije omogočajo zlivanje telefonskih, mobilnih in podatkovnih storitev, ki jih danes poimenujemo konvergenca. Posledica konvergenca bo ena platforma z odprtimi standardi pri terminalni opremi. Omenjena platforma bo omogočila povezovanje storitev telefonije z obstoječimi uporabniškimi programi. Razvoj v omenjeni smeri bo odprl v podjetjih nove priložnosti. Podatkovni in telefonski sistemi ne bodo več ločeni. To bo pomenilo za podjetja določeno olajšanje pri poslovanju, ker si bodo podjetja lahko sisteme tudi sama administrirala v skladu z njihovimi potrebami (Srebrnič, 2006). Na področju IKT bo trend razvoja potekal tudi v povezavah z informacijsko-telekomunikacijskimi sistemi ter različnimi tehnološkimi napravami oziroma stroji, kjer bosta zahtevani izredna natančnost in hitrost prenosa podatkov. Omenjene aktivnosti se bodo lahko izvajale na globalni ravni. Omrežja bodo zmogljiva in razdalja ne bo predstavljala večje ovire z vidika prenosnih hitrosti (Jazayeri, 2015)

#### 1.6.4 Sprememba telekomunikacijske tehnologije

Hiter razvoj podjetništva oziroma gospodarstva zahteva stalen dostop do informacij, stalno podatkovno povezljivost in dosegljivost telefona. Uporabniki imajo zelo različne potrebe in od operaterjev pričakujejo paletu raznolikih storitev. Uporabnik potrebuje le določene storitve in ne vseh, ki mu jih lahko zagotavlja operater. Zato je pripravljen plačati le tiste storitve, ki jih uporablja (Hudobivnik, 2005, str. 114). Uporabniki telekomunikacijskih storitev postajajo iz dneva v dan zahtevnejši. Zaradi tega operaterji uvajajo vedno bolj nove in sodobne storitve in zaradi tega tradicionalno telefonsko omrežje pospešeno spreminja svoj značaj. Pred leti je bilo telekomunikacijsko omrežje zgrajeno izključno kot nosilec govornih storitev. Danes ni več tako. Na obstoječem omrežju sta bili najprej izvedeni digitalizacija in integracija storitev. Sledil je razvoj na optiki in radijskih prenosnih sistemih. Zaradi tega se za prihodnost na področju telekomunikacij napovedujeta raznolikost in konkurenca med različnimi storitvami, ki jih bodo ponujala različna omrežja. Poslovne aktivnosti se bodo združevale v neko zaključeno konvergenčno celoto.

Konvergenčna omrežja bodo združevala več različnih tehnologij, naprav in celo satelitska omrežja, ki jih bo treba v prihodnosti zakonsko ustrezno urediti in nadzirati. Satelitska omrežja bodo uporabna na območjih, kjer ne bo možna vzpostavitev standardnih omrežij z namenom priključitve terminalskih naprav, in bodo služila kot alternativa omrežjem, ki uporabljajo internetni protokol – IP (Martinez, 1998). Telekomunikacijska omrežja (IP MPLS, TDM, GSM, UMTS, LTE itd.) so se v Sloveniji za različne telekomunikacijske storitve razvijala ločeno oziroma deloma povezljivo. Postala so zelo specializirana, neprilagodljiva za hitro prilagajanje novih storitev na tržne razmere, cenovno zelo draga in težko povezljiva. Ta omrežja morajo biti med sabo povezana z določenimi elektronskimi vmesniki, da sta omogočena komuniciranje in prenos. Stranke lahko po želji izbirajo omrežja z vidika storitev, ki jih hočejo uporabljati. Posledično imamo za različne storitve različne načine poimenovanja in naslavljanja, različne načine zaračunavanja in plačevanja storitev ter različno administriranje. Prihodnja informacijska infrastruktura pomeni prekrivanje med klasičnim telefonskim in podatkovnim svetom ter svetom radijskega sprejema in televizije. Ta evolucija pomeni približevanje oziroma združevanje (konvergenca) omrežij in zlivanje (integracija) storitev. Dejansko gre za postavljanje povsem nove tipologije omrežja. Strategija temelji na povezovanju obstoječih omrežij (telefonskega, radijskega/televizijskega in podatkovnih omrežij), optimizirani uporabi vsakega izmed njih ter sistematičnem uvajanju novih tehnik in tehnologij. Uporabnik se bo odločal kdaj, kako in od kod bo zbiral informacije ter pri tem poljubno kombiniral elemente infrastrukture. Navedena omrežja bodo zagotavljala nove metode dostopa do informacij in njihove uporabe ter v podjetjih omogočala revolucionaren način poslovanja. Kot primer lahko navedemo izvajanje delovnih opravil in izobraževanj iz različnih lokacij – delo na daljavo.

Nacionalni program razvoja telekomunikacij (NPRTel) omogoča, da se Slovenija lahko aktivno vključuje v graditev evropske informacijske infrastrukture (EII), ki bo uporabnikom zagotavljala telekomunikacijske storitve, Sloveniji pa omogočala vključevanje v globalne telekomunikacijske

tokove. S tem bosta nastala večja konkurenčnost gospodarstva in povečan dohodek s strani telekomunikacijskih storitev. Tehnološka konvergenca predstavlja (Pečanac, 2003, str. 11):

- združevanje upravljaljskih, transportnih in dostopovnih nivojev,
- prenos vsebin: glas, slika, podatki itd.,
- omrežja, zgrajena iz univerzalnih gradnikov,
- univerzalni transportni nivo – IP.

Rezultat konvergence bodo omrežja nove generacije, ki bodo podjetjem omogočala širšo izbiro raznih naprav za storitve brez omejitev glede na tip vsebine in neoviran prenos vsebine med raznovrstnimi aplikacijami prek skupne internetne platforme.

## **2 TELEKOMUNIKACIJSKI TRG PO LETU 1990**

### **2.1 Razvoj regulative na področju telekomunikacij v Sloveniji po letu 1996**

Direktorat za elektronske komunikacije in pošto je pred vstopom Slovenije v EU oblikoval določene smernice za elektronske komunikacije na slovenskem trgu. Prvi cilj je bil zagotavljanje konkurence na trgih elektronskih komunikacij. Odgovornost za doseg tega cilja je bila na strani Ministrstva za gospodarstvo. Cilj je bil uveden zaradi slabih pogojev medomrežnega povezovanja pri fiksnih operaterjih, nizke stopnje konkurence pri ponudnikih XDSL-dostopov in z namenom uvedbe medoperaterske prenosljivosti številok v fiksnem omrežju. Sledili so cilji razvoja fiksnih širokopasovnih omrežij, pospešenega uvajanja širokopasovnih omrežij s strani operaterjev, povezave javnih institucij z optičnimi vlakni, pomanjkljive stopnje konkurence v tehnologiji ADSL, rasti tržnega deleža alternativnih operaterjev itd.

Slovenija je v skladu s pogajalsko zavezo v Bruslju leta 2001 sprejela in uveljavila nov Zakon o telekomunikacijah (ZTel-1), ki je področje telekomunikacij v celoti usklajal z evropskim pravnim redom. S tem je postavila pravni okvir za delovanje na liberaliziranem telekomunikacijskem trgu (Štrukelj, 2000). ZTel-1 je sistemski zakon, ki je končal reformo trga telekomunikacijskih storitev, ki se je začela uveljavljati z Zakonom o telekomunikacijah leta 1997. Ta zakon je postavil pravni okvir za harmonizacijo s področja telekomunikacij z evropskim enotnim pravnim redom. Z zakonodajo se je vzpostavil določen red na telekomunikacijskem trgu s strani operaterjev s ciljem upoštevanja smernic EU. Smernice dajejo napotke z vidika zagotavljanja zanesljivih telekomunikacijskih storitev z usklajeno ponudbo za potrebe uporabnikov telekomunikacijskih storitev. Zagotovljen mora biti dostop do univerzalnih storitev po konkurenčno dostopni ceni. Pomembna smernica je varovanje podatkov – telekomunikacijska tajnost in zaščita interesa uporabnikov. Poleg navedenega morata biti omogočena konkurenca med telekomunikacijskimi operaterji ter zagotovljena učinkovita raba radiofrekvenčnega spektra in telekomunikacijskega oštevilčenja, ki je dodeljeno posameznemu operaterju.

Na območju EU mikro, mala in srednja podjetja predstavljajo večino vseh podjetij. Ta podjetja zaposlujejo približno dve tretjini ljudi v zasebnem sektorju in prispevajo več kot polovico dodane vrednosti, ki jo ustvarijo podjetja v EU. Poleg navedenega poslujejo predvsem na nacionalni ravni in imajo zelo malo podružnic izven območja EU. Upoštevati morajo zakonodajo EU, ki ima vpliv na številnih področjih, med drugim na področju konkurence in prava družb. Eden izmed ciljev evropske politike je zagotovitev politike ukrepov EU, da bi bila naklonjena razvoju podjetništva. Evropa bi s tem postala privlačnejša za ustanavljanje novih podjetij z vlaganjem sredstev evropskih in tujih investitorjev v ta podjetja. Evropska politika lahko to doseže (Mala in srednja podjetja, 2015):

- s smotrno pravno ureditvijo: zmanjšanje birokracije, sprememba direktive o zamudah pri plačilih itd.,
- z dostopom do finančnih sredstev: akcijski načrt za boljši dostop do finančnih sredstev, odprava davčnih ovir za čezmejne naložbe tveganega kapitala, večja razpoložljivost posojil itd.,
- z malimi in srednjimi podjetji na enotnem trgu: potreba po neprestanem izboljševanju okvirnih pogojev za podjetja na enotnem trgu,
- s politiko konkurence: enaki konkurenčni pogoji za vsa podjetja na evropskem trgu.

## **2.2 Evropski predlogi na področju regulacije z namenom vzpostavitve evropskega ozemlja s telekomunikacijskimi tehnologijami**

Evropska komisija je sprejela pomembne regulativne predloge v zvezi z dokončanjem enotnega telekomunikacijskega trga in vzpostavitvijo povezane telekomunikacijske evropske celine, ki bi omogočala hitrejše podatkovne in komunikacijske povezave. S tem bi bilo doseženo, da bi podjetja lažje in učinkoviteje poslovala, poenostavljen bi bil način življenja uporabnikov telekomunikacijskih storitev z možnostjo uporabe širokopasovnih dostopov na celotnem območju EU. V nekaterih nujnih primerih so bili zakonski predlogi že realizirani. Ta zakonodaja podpira enotni telekomunikacijski trg, omrežno nevtralnost, znižuje časovne intervale za fiksno telefonijo, premije za mobilno gostovanje, podpira zmanjševanje birokracije v panogi IKT, se zavzema za povečevanje zaposlovanja na področju IKT, stabilnost cen omrežji, možnosti zamenjave operaterja z ohranitvijo telefonskega oštevilčenja in e-naslovov.

### **2.2.1 Pomembnost nove evropske zakonodaje za rast telekomunikacijskega trga**

Evropa, če hoče slediti razvoju gospodarstva svetovnih držav in izboljšati delovanje enotnega trga Evrope, mora nujno izvesti odlično telekomunikacijsko povezljivost s sodobno IKT. S tem se bodo povečale hitrost podatkovne komunikacije, učinkovitost, produktivnost poslovanja v podjetjih, zaposljivost ljudi, inovativnost in rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) na območju EU. V EU je sektor IKT, ki zajema elektroniko, robotiko in telekomunikacijsko opremo, zelo razvit v primerjavi s svetovnimi državami, vendar razdrobljen telekomunikacijski

trg ne more biti globalno konkurenčen. V ta namen mora EU nujno uvesti enotni telekomunikacijski trg, saj bo tako celotni digitalni ekosistem postal bolj dinamičen in bo Evropi pomagal zavzeti s svetovnega vidika vodilni položaj na področju telekomunikacij. Da bi Evropa dosegla ta cilj, je Evropska komisija predlagala zakonodajne spremembe na področju IKT. Dopolnjen naj bi bil trenutni regulativni okvir s ključnimi načeli o svobodi zagotavljanja in uporabe digitalnih storitev v vsej EU. Sprejeta naj bi bila naslednja načela (Evropska komisija sprejela regulativne predloge vzpostavitve povezane celine, 2013):

- poenostavitev oziroma zmanjšanje birokracije in regulacijskega bremena za operaterje, ki ponujajo telekomunikacijske storitve,
- usklajeno delovanje radiofrekvenčnega spektra s povečano uporabo brezžičnih širokopasovnih povezav,
- standardizirane veleprodajne storitve za spodbujanje večje konkurenčnosti,
- ohranitev in razvijanje odprtega interneta,
- zagotovitev omrežne nevtralnosti,
- odprava premij za gostovanje v fiksni ali mobilni omrežji,
- vidik varstva potrošnikov v primeru pogodbenih razmerij z operaterji,
- ustanovitve enotnega regulatorja za telekomunikacije,
- uvedbe evrotarife za zaključevanje klicev v omrežjih EU – trenutno ima vsaka članica svojo tarifo na osnovi časovnega intervala itd.

Ti predlogi so zelo pomembni za razvoj evropskega gospodarstva. Dejansko sedanjemu telekomunikacijski sektor zavira razvoj gospodarstva. Telekomunikacijska omrežja so nezanesljiva, prepočasna in premalo varna. Telekomunikacijska podjetja so pogosto močno zadolžena, zato manj vlagajo v posodobitve omrežij ter v raziskave in razvoj. Poleg navedenega se mora telekomunikacijski sektor poenoteno reorganizirati, da bo s svetovnega vidika konkurenčen. To bo nadomestilo več delovnih mest in povzročilo večjo rast sektorja. Evropsko gospodarstvo bi s tem pridobilo 0,9-odstotno letno povišanje BDP-ja.

Za telekomunikacijske operaterje v EU in svetu, predvsem za prvotne – večje operaterje, veljajo negativni trendi z vidika prihodkov. Konkurenca na globalni ravni je zelo močna in posledično se prihodki operaterjem drastično zmanjšujejo. Poleg gospodarske krize, ki je zajela večji del podjetij v Evropi, se veliko število podjetij, ki delujejo v panogi telekomunikacije, spopadajo z vedno bolj neusmiljenim tržnim bojem na majhnem evropskem trgu. Kriza in premočna konkurenca lahko povzročita upadanje panoge in zmanjševanje investicij. Pred leti so operaterji mnogo več vlagali v telekomunikacijsko infrastrukturo in naprave kot v današnjem času. Številni operaterji na evropskem trgu se v današnjem času soočajo tudi z zadolženostjo, ki je lahko kar do trikrat višja od vrednosti podjetja na trgu lastniških vrednostnih papirjev (Telecom Italia, Telefonica itd.). Slabo delovanje operaterjev zavira celotno gospodarstvo. Škodi panogam na področju proizvodnje, spletnemu podjetništvu, trženju, zdravstvenemu varstvu itd. Razlogi, ki so privedli do takšnega stanja, so naslednji (Evropska komisija sprejela regulativne predloge vzpostavitve povezane celine, 2013):



- reforma telekomunikacijskega sektorja je bila prepočasna;
- zaradi razlik na področju kulture, regulative, razdrobljenosti enotnega trga, različne nacionalne zakonodaje itd. Evropa ni pravočasno vzpostavila razvoja poslovnih dejavnosti na področju telekomunikacij;
- države kot lastniki večine večjih operaterjev EU so prihodke, pridobljene s strani telekomunikacijskih storitev, namenile za druge namene, s čimer so zmanjšale naložbe v gradnjo omrežij;
- evropski operaterji ključnih dostopov za izvajanje storitev, kot je na primer internetna povezljivost, ali dostopov do usklajenih frekvenc ne morejo dobiti pod usklajenimi konkurenčnimi pogoji. V določenih primerih se še vedno pojavlja monopolna praksa.

### 2.2.2 Razvoj IKT in zagotavljanje delovnih mest v EU

Sodobni globalni razvojni trendi temeljijo na razvoju digitalizacije in posledično digitalne družbe. Za to so potrebna sodobna telekomunikacijska omrežja na ravni EU, ki lahko podpirajo razvoj računalništva v oblaku. Računalništvo v oblaku zahteva stalno posodabljanje omrežji z ultrahitrimi širokopasovnimi povezavami z namenom nudenja zahtevnih interaktivnih multimedijskih e-storitev, OTT (angl. *over the top content*) itd. Širokopasovni dostop prinaša v prihodnosti pozitivne družbenoekonomske učinke za državo in državljane. Nova digitalna znanja, manjše motnje na telekomunikacijskih trgih in večji trgi so v pomoč podjetjem, ki ponujajo računalniške storitve v oblaku. Tako se ta podjetja lahko širijo z ustvarjanjem novih delovnih mest. S širjenjem takih perspektivnih podjetij se posledično širijo podjetja v vseh panogah. Evropske študije ugotavljajo, da obstaja močna korelacija med rastjo širokopasovnih priključkov in dvigom gospodarske rasti ter pozitivnim vplivom na zaposlenost in produktivnostjo. Študije prav tako ugotavljajo, da 10-odstotni dvig širokopasovne povezljivosti v povprečju povzroči rast BDP-ja za 0,9–1,5 % ter dvig produktivnosti in inovativnosti v podjetjih (Strategija razvoja informacijske družbe do leta 2020, 2014).

V Evropi ni telekomunikacijskega operaterja, ki bi zagotavljal mobilne in fiksne telekomunikacijske storitve na vseevropski ravni. Teoretično in tehnično lahko na osnovi omrežja in naprav telekomunikacijska podjetja izvajajo svoje dejavnosti v vseh državah članicah. Lahko bi bila locirana v različnih državah in bi ponujala enotne evropske telekomunikacijske storitve. S tem bi nastala osnova za obširnejši enotni digitalni trg v Evropi. Za operaterje bi bila to velika prednost, ker bi z manj birokracije imeli manjše ovire za vstop na nove trge po vsej EU in manjše stroške za zagotavljanje storitev. Potrošniki bi imeli možnost izbire več konkurenčnih ponudb po ugodnih cenah (Evropska komisija sprejela regulativne predloge vzpostavitve povezane celine, 2013).

### **2.2.3 Poenostavitev veleprodajnih dostopovnih omrežij in telekomunikacijskih naprav**

Na evropskem telekomunikacijskem trgu med določenimi operaterji ni usklajenega načrtovanja telekomunikacijskih storitev in povezljivosti med telekomunikacijskimi napravami, zato potencialno povpraševanje s strani strank ni izkoriščeno. Na ta način manjši operaterji težko poslujejo in se dodatno tehnološko izpopolnjujejo. Večina teh je obsojena na propad. Ostanjejo le tisti, ki se najučinkoviteje prilagajajo poslovnemu okolju in na različne načine privabljajo potencialne uporabnike telekomunikacijskih storitev. Prevladujoči operaterji na evropskem trgu, ki imajo veliko tržno moč, lahko tako ponovno postanejo monopolisti. Ti bodo morali v skladu z evropsko zakonodajo ponujati majhnim konkurenčnim operaterjem dostopovne vode z virtualnim dostopom do svojih omrežij za povezljivost telekomunikacijskih omrežij in naprav po dogovorjeni evropski tržni ceni. Cena ne bo smela biti pretirano visoka, da ne bi ovirala vstopa novih operaterjev na trg. Ko bo pogodba o dodeljenem dostopu med operaterjema sklenjena, prevladujoči operater ne bo smel zavlačevati z birokratskim postopkom in tehnično konfiguracijo dostopa. Manjši operater bo z navedenimi ukrepi lažje začel ponujati storitve novim uporabnikom. Z zagotavljanjem dostopa do krajevne zanke se bodo vsem novim operaterjem povečale konkurenčnost in tehnološke inovacije. Uporabniki telekomunikacijskih tehnologij bodo posledično imeli na voljo najsodobnejše storitve na področju telefonije, video vsebin in mobilnih naprav. S tem bo operaterjem omogočeno, da lahko ponujajo svojim uporabnikom pakete v obliki konvergenčnih storitev (Zakonodaja razvezave krajevne zanke, 2000).

### **2.2.4 Stabilne cene dostopa do bakrenega, optičnega in radijskega omrežja**

Lastniki bakrenega, optičnega in radijskega omrežja potrebujejo ustaljen prihodek od oddajanja svojih omrežij konkurenci, torej plačilno disciplino. S temi prihodki operaterji in OŠO-upravitelji omrežij ta omrežja vzdržujejo in nadgrajujejo s sodobnimi tehnologijami. S tem predlogom o stabilnih cenah dostopa bodo obstoječi lastniki omrežij lažje predvideli svoj prihodek, zato bodo lahko načrtovali prihodnje naložbe v hitrejša omrežja naslednje generacije (Evropska komisija sprejela regulativne predloge za vzpostavitev povezane celine, 2013).

Evropska komisija je dne 1. 7. 2014 realizirala predlog o gostovanju in klicih na območju EU. Stroške za vhodne klice med potovanjem po EU je ukinila. Operaterji lahko ponujajo telefonske storitve, ki veljajo povsod po EU, in o ceni odloča domača konkurenčnost. Sprejet je bil predlog o preprečevanju operaterjem zaračunavanja višjih cen za klice v fiksna omrežja znotraj EU in za domače klice na dolge razdalje. Za klice v mobilna omrežja na območju EU je bil podan predlog o ceni 0,19 EUR na minuto brez davka. Operaterji bodo morali v primeru dodatnih nepredvidljivih stroškov, ki jih bodo zaračunali svojim uporabnikom, to ustrezno utemeljiti (Evropska komisija predlaga konec rominga v EU, 2013).

### **2.2.5 Zagotavljanje omrežne nevtralnosti (zakonska zaščita odprtega interneta)**

Vsi nacionalni operaterji bodo morali v skladu z odločbami ustreznih zakonov in predpisov krepiti podjetno samodisciplino, spremljati in nadzirati upravljanje omrežij in trga v dobrobit

uporabnikov telekomunikacijskih storitev (State Council decree no. 363, 2016). V ta namen je bila ustanovljena mednarodna telekomunikacijska zveza (angl. *international telecommunication union – ITU*), ki sestavlja in potrjuje standarde v telekomunikacijah, ker tehnologija interneta pomeni globalno infrastrukturo za informacijsko družbo in lahko s strani operaterjev zagotavlja napredne storitve za uporabnika na različnih svetovnih celinah (Frieden, 2015). Operaterji bodo morali aplikativno odstraniti blokade za možnost dostopa do interneta in poskrbeti za učinkovito zaščito odprtega interneta. Postavljena bodo določena pravila za upravljanje telekomunikacijskega prometa na internetu. S tem predlogom bo uporabnikom omogočen popoln in odprt dostop do interneta, ne glede na ceno oziroma hitrost, določeno z naročniško pogodbo. Kontrolo nad tem bodo imeli nacionalni regulativni organi, ki bodo morali vse to spremljati pod nadzorom Evropske komisije. Uporabniki telekomunikacijskih storitev bodo tako bolje zaščiteni pred zavajajočimi ponudbami operaterjev, v celoti bodo informirani glede ponujenih storitev s strani operaterjev, imeli bodo pravico prekiniti pogodbo, če s storitvijo ne bodo zadovoljni, itd. Na ta način bodo na trgu EU lažje izbirali ustreznega operaterja za storitve, ki jih bodo potrebovali (Evropska komisija predlaga konec rominga v EU, 2013).

### **2.2.6 Zamenjava ponudnika telekomunikacijskih storitev - operaterja**

Zamenjava operaterja na željo uporabnika fiksnih ali mobilnih telekomunikacijskih storitev je bila ena izmed ključnih smernic EU, ker sta bili s tem omogočeni konkurenčnost in inovativnost na področju informacijskih tehnologij. Danes imajo manjši operaterji več možnosti za njihov inovativni razvoj. Tisti operaterji, ki bodo ponujali inovativne rešitve, bodo najboljši na trgu in z največjim številom uporabnikov telekomunikacijskih storitev. Uporabniki telekomunikacijskih storitev bodo imeli po vsej Evropi enake pravice, ne glede na to, kdo bo njihov operater (EU za zamenjavo operaterja v enem dnevu, 2009).

Zamenjavo operaterja in omogočanje prenosa števil uporabnikov IKT določa Splošni akt o prenosljivosti števil, ki podrobneje ureja način izvedbe ter tehnične in druge zahteve glede prenosljivosti geografskih števil na določeni lokaciji in negeografskih števil na vsaki lokaciji.

## **2.3 Digitalna agenda za Evropo**

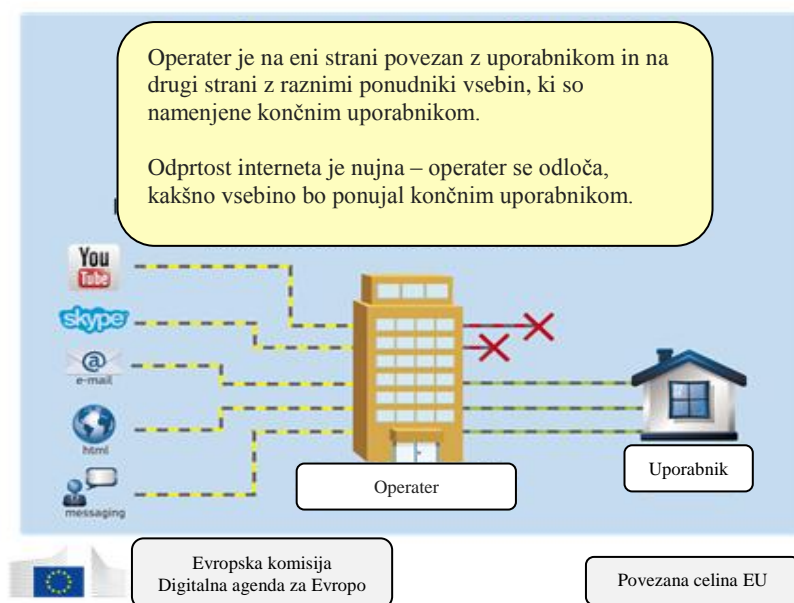
Digitalna agenda je ena izmed sedmih vodilnih pobud evropskih strategij na področju telekomunikacij, ki naj bi spodbujala digitalno ekonomijo do leta 2020. Ta strategija nakazuje pot do najboljšega izkoristka gospodarskega in družbenega potenciala IKT. Uspešna izvedba digitalne agende bo spodbudila inovacije in s tem gospodarsko rast, ki bo omogočala boljše življenje na območju EU. Evropski digitalni trg se bo opiral na ultrahitre internetne povezave in sodobne aplikacije ter prinesel trajne gospodarske in družbene koristi. Evropska komisija je leta 2010 začela izvajati strategijo Evropa 2020 – strategija, ki naj bi omogočala trajnostni razvoj in hitrejši izhod iz gospodarske krize. Digitalna agenda zastavlja visoke cilje glede širokopasovnih povezav. Vsi državljani EU naj bi imeli do leta 2020 širokopasovni dostop s hitrostjo 30 megabitov prenosa podatkov na sekundo (v nadaljevanju Mbps), od tega pa naj bi bila vsaj

polovica evropskih gospodinjstev naročena na hitrost 100 Mbps. Navedene ukrepe bodo morali spremljati tudi regulatorji na trgu EU. Ukrepi digitalne agende temeljijo na sedmih stebrih (Digitalna agenda, 2010):

- živahen in enoten digitalni trg,
- postavitve določenih standardov,
- ultrahiter dostop do interneta,
- raziskave in inovacije,
- zaupanje in varnost,
- izboljšanje digitalne pismenosti, znanj,
- koristi za družbo EU, ki jih omogoča IKT.

Na podlagi digitalne agende so regulirni organi držav članic dolžni dosledno upoštevati te ukrepe komisije o reguliranem dostopu do dostopovnih omrežij naslednje generacije in v primeru odstopanja podati ustrezen argument. Evropska komisija namerava z navedenimi ukrepi spodbuditi javne in zasebne naložbe v širokopasovna omrežja velikih in ultravisokih hitrosti, ki naj bi pospešile povpraševanje po storitvah in s tem sprožile gospodarski razvoj EU. Slika 3 prikazuje, kako naj bi bilo v praksi sodobno gospodinjstvo povezano z najsodobnejšimi IKT.

*Slika 3: Sodobne informacijske in telekomunikacijske povezave*



*Vir: Evropska komisija, Evropska komisija sprejela regulativne predloge za vzpostavitev povezane celine, 2013, str. 17.*

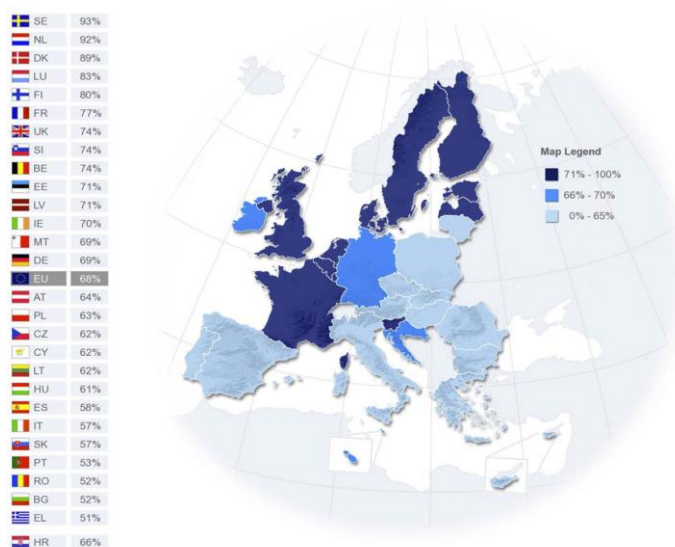
### 2.3.1 Značilnosti slovenskega telekomunikacijskega trga

Slovenski trg ostaja na področju telekomunikacij in informacijskih tehnologij primerljiv s trgi razvitih evropskih držav. Primerja se po tehnološki razvitosti, ponudbi telekomunikacijskih storitev in konkurenčni regulaciji. V Sloveniji je konkurenca zelo močna. Po vstopu Slovenije v EU je do danes na slovenskem trgu nastalo približno dvajset operaterjev. Uporabniki telekomunikacijskih storitev postajajo vedno bolj občutljivi na cene in tehnične zmogljivosti terminalskih naprav

### 2.3.2 Primerjava internetnih širokopasovnih povezav na celini EU

Raziskave kažejo (Slika 4), da ima na območju EU širokopasovno internetno povezljivost, ki je osnova za vzpostavitev telefonske povezave, video povezave in druge sodobne telekomunikacijske tehnologije sedem gospodinjstev od desetih, kar je v povprečju 68 %. Največje število povezav ima Švedska, to je 93 %, sledita ji Nizozemska z 92 % in Danska z 89 %. Slovenija ima relativno dobro pokritost s širokopasovnimi internetnimi povezavami, to je 74 %, enako Anglija in Belgija. Mnogo držav pa je še pod povprečjem EU, kar prikazuje Slika 4, in bodo morale v skladu z zahtevami EU do leta 2020 povečati to število in omogočiti vsakemu gospodinjstvu hitrosti 10/30 Mbit/s (Special Eurobarometer 396, 2013).

Slika 4: Pokritost širokopasovnih dostopov na celini EU



Vir: Special Eurobarometer 396, E-communications household survey, 2013, str. 23.

### 2.3.3 Skype, WhatsApp in Viber konkurirajo evropskim telekomunikacijskim operaterjem

Telekomunikacijski operaterji po Evropi (Deutsche Telekom, Telecom Italia, France Telecom, Telefonica itd.) se vse bolj soočajo z novimi alternativnimi ponudniki fiksnih in mobilnih storitev, ki jim zmanjšujejo prihodke. Posledično kakovost storitev pada, ker operaterji nimajo

dovolj sredstev za posodabljanje telekomunikacijskih naprav in infrastrukture. Alternativnih ponudnikov telekomunikacijskih storitev s sodobno računalniško in IP-tehnologijo ni več moč zaustaviti oziroma jih eliminirati s telekomunikacijskega trga. Obstaja le ena rešitev, in sicer da jih EU priključi načrtu za poenotenje digitalnega trga, torej enako kot ostale operaterje, in jim ponudi na trgu enak status operaterja. Evropska komisija bo v sklopu enotnega digitalnega trga izdala nove regulativne ukrepe na področju telekomunikacijskih storitev. V strategijo bodo vključeni tudi alternativni ponudniki storitev (Skype, WhatsApp in kabelski operaterji). S tem bodo pravila, kot so ponujanje klicev v sili, spoštovanje konkurenčne cene na trgu itd., postala poenotena oziroma enaka za vse ponudnike telekomunikacijskih storitev. EU bo tako skrbela za digitalnega potrošnika. Nove regulacije na področju telekomunikacij so sicer le del širšega načrta za enoten evropski digitalni trg. Med cilji, ki jih namerava Evropska komisija s tem doseči, so boljši dostop za stranke oziroma podjetja do digitalnih storitev in izdelkov, oblikovanje homogenega ekosistema za razvoj digitalnih omrežij in pospeševanje digitalnega gospodarstva (Pelko, 2006).

#### **2.3.4 Podporne in nadzorne institucije na slovenskem telekomunikacijskem trgu**

Podporne in nadzorne institucije so bile ustanovljene po vstopu v EU z namenom pomoči operaterjem, da bi ti lahko začeli uspešno poslovati na slovenskem telekomunikacijskem trgu in konkurirati nacionalnemu operaterju. Podporne institucije so operaterjem pomagale z vidika tolmačenja zakonodaje, organizacije informacijskih sistemov za izvajanje prenosljivosti telefonskih števil, sprejemanja pobud s strani operaterjev pri izboljšavah procesov, priprave dokumentacije, ki se je nanašala na prenosljivost števil, zakonodajo, navodila ipd. Nadzorne institucije pa so bile postavljene z namenom izvajanja discipline in reda na telekomunikacijskem trgu v korist uporabnikov operaterskih storitev. V Sloveniji so bile ustanovljene dve nadzorni instituciji, agenciji AKOS in AVK, ter ena podporni institucija, podjetje Teletech.

**Agencija AKOS** je bila ustanovljena z namenom regulacije trga na področju elektronskih komunikacij in upravljanja radiofrekvenčnega spektra na podlagi zakonov in podzakonskih aktov. Pri izvajanju reguliranih nalog mora agencija upoštevati zakone in podzakonske akte, priporočila Evropske komisije ter mednarodnopravne akte, uveljavljene v Republiki Sloveniji. Agencija je bila ustanovljena z namenom (ATRP, 2002):

- zagotavljanja pogojev za kakovostne telekomunikacijske storitve,
- skrbi, da so univerzalne storitve vsem prebivalcem Slovenije zagotovljene po dostopnih cenah in neodvisne od geografske lokacije,
- zaščite tajnosti in zasebnosti uporabnikov,
- skrbi za lojalno konkurenco med ponudniki določenih storitev na slovenskem trgu,
- spodbujanja razvoja novih tehnologij in storitev za gospodarsko blaginjo,
- nadzora operaterjev, kako ravnati z radiofrekvenčnim spektrom in številskim prostorom,
- zakonskega strokovnega nadzora nad izvajanjem programskih zahtev za radijske in televizijske programe,

- zagotavljanja delovanja telekomunikacijskih in radiofrekvenčnih storitev tudi v času izrednih razmer ter s tem zaščite nacionalnih interesov države,
- nadzora nad varnim elektronskim poslovanjem.

Agencija kot nacionalni regulator trga elektronskih komunikacij je pristojna za ex-ante regulacijo (vnaprejšnje določanje pravil delovanja). Te pristojnosti so del smernic evropske zakonodaje na področju telekomunikacij, ki jo sestavlja pet direktiv in Zakon o elektronskih komunikacijah (ZEKom) skupaj z direktivo o konkurenci na slovenskem trgu. Te direktive so implementirane v slovensko zakonodajo. Omenjen regulativni pristop je prisoten v primerih, kjer delujejo podjetja, ki s svojo ekonomsko premočjo v določeni panogi negativno vplivajo na trgu in ovirajo potencialno konkurenco. Ekonomsko premočna podjetja imajo značilne karakteristike naravnega monopola – primer nacionalnega podjetja Telekom Slovenije. Taka podjetja, ki imajo tržno moč in lahko zlorabljajo položaj na trgu, imenujemo operaterji s pomembno tržno močjo (v nadaljevanju OPTM). Da bi se to preprečilo, jim regulator AKOS z odločbo določa ustrezne ukrepe, ki jih mora tako podjetje upoštevati. Regulator OPTM predpiše, kako mora tak operater delovati na trgu do drugih operaterjev in kako ponujati v zakup določene infrastrukturne zmogljivosti (kolokacijske prostore, jaške, antenske stolpe, omrežne elemente, javne centrale itd.) po določenih cenah. Ostala podjetja, ki nimajo statusa OPTM, teh obveznosti nimajo (Regulacija, 2015). Poleg navedenega je še ena zelo pomembna naloga agencije, da varuje pravice končnih uporabnikov elektronskih komunikacij in poštnih storitev. V primeru določenih sporov med ponudniki storitev in uporabniki agencija ustrezno ukrepa. Vsak končni uporabnik ima pravico do pritožbe zoper ravnanja operaterjev, ki se nanašajo na dostop do storitev, njihovo izvajanje in zaračunavanje (Zakon o razvoju telekomunikacij, 2000).

**Agencija AVK** za razliko od agencije AKOS skrbi, da se upoštevajo pravila konkurence v vseh gospodarskih sektorjih. Agencija deluje ex-post in za razliko od agencije AKOS manj pogosto ukrepa na trgu. AVK ugotavlja morebitne omejevalne sporazume in zlorabo prevladujočega položaja na trgu skladno s pravili konkurence ter jih po opravljenem postopku odobri, prepove oziroma odobri pod določenimi pogoji. V primeru, da agencija zazna okoliščine morebitnih kršitev, uvede s sklepom postopek presoje omejevalnih ravnanj. Z zaključitvijo postopka agencija izda odločbo za obstoj kršitve. Ključni namen agencije je, da z določenimi programi dvigne nivo konkurenčne kulture. To pomeni, da se podjetja morajo zavedati koristnosti konkurenčnega trga za razvoj gospodarstva in omejevati dejanja, kot so oviranje konkurence, kartelni dogovori, monopol itd. (Javna agencija za varstvo konkurence, 2016).

**Podjetje Teletech** je bilo ustanovljeno v letu 2004 z glavnim namenom prenašanja telefonskih števil med nacionalnimi operaterji. Vsak operater ima svoj informacijski sistem in brez določenih uskladitev ne bi bilo mogoče prenašati podatkov. V ta namen je podjetje Teletech z določenimi vmesniki omogočilo povezljivost različnih informacijskih sistemov operaterjev in tako omogočilo izvajanje prenosljivosti telefonskih števil. Podjetje Teletech je na osnovi pravnega posla, sklenjenega z operaterji in agencijo AKOS, tudi upravljavec centralne baze podatkov. Ta baza beleži status vsake spremembe podatkov med postopkom prenosa telefonskih števil in medoperaterskih prehodov širokopasovnih dostopov ter vsebuje relevantne podatke za

usmerjanje klicev na prenesene številke pri posameznih operaterjih. Na koncu administrativnega postopka prenosljivosti se na osnovi baze podatkov podjetja Teletech pri operaterjih pravočasno ustrezno ažurirajo lokalne baze prenesenih števil. Iz navedenega opisa je razbrati, da je podjetje Teletech visoko tehnološko naravnano in postaja globalno usmerjeno. Njegova dodana vrednost je v specializaciji razvoja informacijskih, programskih in strojnih rešitev, svetovanju na področju telekomunikacij, interneta, bančne in informacijske tehnologije. Podjetje Teletech se zaveda, da je danes nujno za podjetja, da se povezujejo z univerzami, javnimi raziskovalnimi organizacijami, raziskovalnimi skupinami z najnovejšimi dognanji v znanosti itd. Podjetja s temi institucijami sodelujejo in rezultati tega so nove ideje in inovativni pristopi, ki so osnova za razvoj podjetij in navedene institucije, ki iz podjetij pridobivajo določena praktična znanja (Teletech, 2016).

### **2.3.5 Postopek prenosljivosti telefonskih števil in medoperaterskih prehodov**

Vsak uporabnik telekomunikacijskih storitev mora imeti možnost spreminjanja operaterja telekomunikacij. Prenosljivost števil je storitev, ki uporabnikom omogoča, da s spremembo operaterja njihovih mobilnih ali stacionarnih števil lahko obdržijo obstoječo telefonsko številko (Slika 5). Prenosljivost telefonskih števil v Republiki Sloveniji podrobneje ureja Splošni akt o prenosljivosti telefonskih števil, ki ga je na podlagi Zakona o elektronskih komunikacijah objavila agencija AKOS. Splošni akt določa način izvedbe, tehnične pogoje in druge zahteve glede prenosljivosti števil. Zakonodaja je bila sprejeta s ciljem lažje uveljavitve konkurence na slovenskem trgu in uravnoteženega tržnega deleža med operaterji. Konkurenčnost operaterje prisili, da so inovativni v storitvah oziroma izdelkih, skrbijo za učinkovitost notranjih procesov, skrbijo za stranke s poprodajnimi aktivnostmi itd. Mnogi naročniki, predvsem podjetja, neradi spreminjajo telefonske številke zaradi prepoznavnosti v okolju, stroškov, ki so nastali v primeru podjetij z njihovim oglaševanjem itd. Prenosljivost številke ni vezana na način njene vključitve oziroma tip priključka. Naročnik lahko poljubno, brez ovir prenese vsako številko. Lahko pa nastanejo določene tehnične ali administrativne težave, ki jih je treba učinkovito in sproti reševati. Uporabnik mora, če hoče, da se začne administrativni postopek prenosljivost njegove telefonske številke ali medoperaterski prehod širokopasovnega dostopa, vložiti pisni zahtevek z določenimi podatki (Postopek za prenos telefonske številke, 2005):

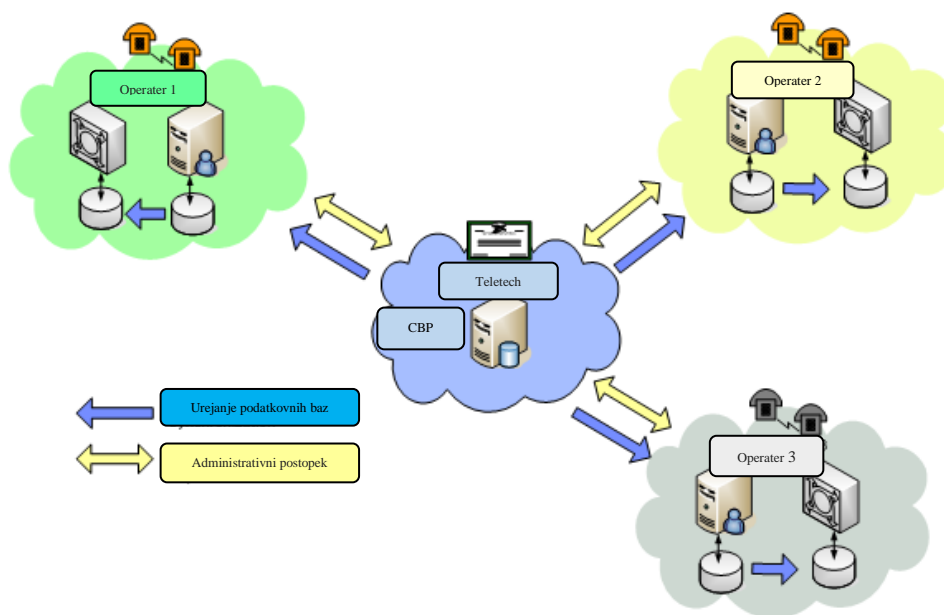
- navedbo telefonske številke, ki se prenaša,
- kontaktnimi in tehničnimi podatki o obstoječem telekomunikacijskem priključku,
- morebitna pooblastila
- navedbo podatkov, ki se nanaša na kombinacijo priključkov (lahko je še vedno pri dveh ali treh operaterjih itd.)
- obstoječi naročniški račun, dajalca številke, ki ni starejši od 90 dni, itd.

Na osnovi pisne dokumentacije operater, prejemnik številke (v nadaljevanju recipient), obvesti centralno bazo podatkov o prejemu zahtevka za prenos številke. V primeru, da podatki niso



ustrezni, se zahtevek s strani operaterja zavrne. Po Splošnem aktu o prenosljivosti telefonskih števil lahko uporabniku zaračuna samo dejanske stroške prenosa številke.

Slika 5: Povezljivost medoperaterskih sistemov



Vir: Teletech, *Prenosljivost telefonskih števil*, 2015.

Prenosljivost telefonskih števil se izvaja prek aplikacije za prenosljivost, imenovane Number Portability (v nadaljevanju NP). Aplikacija je povezana z vsemi operaterji, ki izvajajo storitve prenosljivosti telefonskih števil. Vsak operater ima svoj informacijski sistem, ki ni kompatibilen z ostalimi sistemi drugih operaterjev. V ta namen ima aplikacija NP še dodaten prilagoditveni vmesnik, ki omogoča informacijsko komunikacijo med aplikacijami operaterjev. Sistem NP nudi najzanesljivejšo, najvarnejšo in najnaprednejšo tehnologijo za prenos števil z modularno prilagodljivostjo in visoko razpoložljivostjo. Ponuja preproste nadgradnje storitev, vzdrževanja in razširljivosti ter zagotavlja najvišjo kakovost storitev za vse zainteresirane strani. Aplikacija Quadon NP ima naslednje prednosti (Prenosljivost števil, 2016):

- sledi najboljšim praksam NP Clearing House oblikovanja,
- pripravljena je za prenos fiksnih in mobilnih telefonskih števil,
- aplikacija je referenčna točka informacij z decentralizirano rešitvijo,
- je najboljše orodje za rešitev majhnih in velikih operaterjev,
- vsebuje VAS-podporo – ENUM-infrastrukture in razvezavo krajevne zanke,
- podpira proces vračanja oštevilčenja izvornemu operaterju, ki mu jih je dodelil AKOS, za katerega operater plačuje mesečno zakupnino,
- sistem predstavlja varno in šifrirano povezavo z upravljavci,
- samo pooblaščen uporabniki in osebje lahko uporabljajo storitev,
- zagotovljeni sta najvišja varnost podatkov in doslednost,
- sistem preprečuje podvajanje podatkov in storitev,

- zaradi zagotavljanja varnosti se podatki shranjujejo na dveh geografskih lokacijah itd.

## **2.4 Predstavitev operaterjev fiksne telefonije na slovenskem trgu**

### **2.4.1 Telekom Slovenije d.d.**

Podjetje Telekom Slovenije je največje slovensko podjetje, ki ponuja najsodobnejšo uporabniško izkušnjo komuniciranja s telekomunikacijskimi storitvami, ki jo oblikujejo prvovrstna kakovost, zanesljivost in varnost. Skupino Telekom Slovenije d.d. sestavljajo družbe Avtenta d.o.o., GVO d.o.o., TS-media d.o.o. in druge hčerinske družbe po Evropi. Ključne dejavnosti skupine Telekom Slovenije so opravljene osnovne govorne telefonije z dopolnilnimi storitvami PSTN/ISDN ter opravljanje prenosa govora, podatkov, online storitev in videa prek priključkov DSL, ethernet tehnologije, telefonije IP, IP Centreks in VPN-storitev. Poleg navedenega pa podjetje trži storitve na področju javnih mobilnih telekomunikacij, prodaje telekomunikacijske opreme in opravljanja komercialnih telekomunikacijskih internetnih storitev ter gradi in vzdržuje telekomunikacijsko omrežje (Letno poročilo Telekoma Slovenije, 2010).

Telekom Slovenije je bil pod tem imenom registriran 3. januarja 1995 na Okrožnem sodišču v Ljubljani. Po ustanovitvi se je reorganiziral na način, ki mu je omogočil poslovanje na področju panoge telekomunikacij. Pred ustanovitvijo Telekoma Slovenije je področje telekomunikaciji pokrivalo nekdanje podjetje PTT, ki mu je bila primarna dejavnost izvajanje poštnih storitev. Kot pravni naslednik nekdanjega podjetja PTT Slovenije je prevzel vse njegove obveznosti zaradi gradnje telekomunikacijske infrastrukture in implementacije telekomunikacijskih naprav. Finančna sredstva so se po večini pridobivala iz poštnih storitev in dolgoročnih kreditov države kot tedanje lastnice. Telekom Slovenije je takoj po ustanovitvi leta 1995 uvedel poleg analognega priključka PSTN novo digitalno tehnologijo priključka ISDN z namenom zamenjave starih analognih tehnologij in si s tem utrdil monopolni položaj na trgu. Tehnologija PSTN je bila osnovna storitev nekdanjega podjetja PTT in je morala biti v skladu s tedanjo zakonodajo na voljo vsakemu gospodinjstvu. Dejansko je to bil monopol, ker naročniki niso mogli zbirati alternativnih storitev ali operaterja. Z začetkom uvedbe tehnologije ISDN se je postopoma začela izvajati sprememba iz monopola v tržno naravnano podjetje. Leta 1996 je Telekom Slovenije ustanovil internetno enoto Slovenija Online – SiOL in s tem začel s trženjem interneta. Leta 1997 se je na zakonodajnem področju izvedla sprememba z uvedbo Zakona o telekomunikacijah in Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij. Leto kasneje se je privatiziral s preoblikovanjem iz javnega podjetja v delniško družbo Telekom Slovenije d.d. Leta 1999 se je pojavil na trgu nov pomemben izdelek, to je telekomunikacijski sistem Centreks, namenjen poslovnim uporabnikom za potrebe ureditve interne telefonije v poslovnih objektih oziroma z možnostjo celinskega povezovanja več poslovnih objektov v celovit telekomunikacijski sistem. To je bil konkurenčen sistem hišnim centralam, ki so jih imela podjetja postavljene v njihovih objektih za potrebe internega komuniciranja. Sistem Centreks pa je uporabljal javno telefonsko centralo, ki je bila nastavljena na način, da je omogočala interno komunikacijo v objektih in med geografsko oddaljenimi objekti s ciljem enovite komunikacije – podjetja so lahko komunicirala z

njihovimi poslovnimi enotami brezplačno z izbiro kratkih kod oštevilčenja. Ponudniki hišnih central so sklepali s podjetji dolgoročne pogodbe o vzdrževanju in na ta način preprečevali, da bi ta podjetja lahko zamenjala terminalske naprave s cenejšimi od alternativnih ponudnikov. Telekom Slovenije je s sistemom Centreks aktivno nastopil na trgu in začel izpodrivati hišne centrale na način ponujanja sistema v najem. Dejansko se je začel pravi konkurenčni boj za pridobivanje podjetij s pogodbeno vezavo najema poslovnega telekomunikacijskega sistema (Centreks ali hišna centrala) in vzdrževanja. V tistem času se je s tako strategijo prodaje pojavil začetek konkurence s ponudbo telekomunikacijskih sistemov poslovnim uporabnikom. Poslovni sistem Centreks je imel cenik sestavljen podobno kot posamezen priključek na javni centrali. To pa je bila osnova za primerjanje cen, stroškov in število telefonskih priključkov z evropskimi operaterji. Zaradi napovedanega prihoda močne konkurence na slovenski trg je lahko poslovodstvo podjetja s pomočjo implementirane tehnične rešitve uvedlo nefinančni kazalnik število priključkov na zaposlenega, ki naj bi bil najbolj relevanten podatek za začetek zmanjševanja stroškov dela (Srebrnič, 2001).

Telekom Slovenije se je pred vstopom Slovenije v EU temeljito pripravljala na prihod konkurence. Prihod konkurence naj bi za Telekom Slovenije pomenil konec monopolnega poslovanja na slovenskem trgu. Poslovodstvo podjetja je moralo drastično spremeniti način razmišljanja z vidika poslovanja in organizacije podjetja. V letih 2000 in 2001 je podjetje začelo s postopkom digitalizacije omrežja in gradnje optičnega križa ter vključevalo v infrastrukturo tehnologijo DSL. Podjetje je uvedlo navedene tehnologije z namenom, da bi bilo v prihodnje konkurenčnejše. Zaradi uvedbe zakonodaje (ZTel-1) je sledila intenzivna priprava managementa na izvedbo organizacijskih sprememb v podjetju z namenom učinkovitejšega poslovanja na konkurenčnem trgu ter izkoristka sodobnega telekomunikacijskega omrežja in naprav. Vizija podjetja je še vedno bila, da podjetje ostane najboljši ponudnik telekomunikacijskih storitev in infrastrukture na slovenskem trgu. Pred vstopom Slovenije v EU je podjetje uporabljalo poslovno enotno organizacijsko strukturo. Vsaka poslovna enota je delovala kot samostojni profitni center, ki je skrbel za infrastrukturo, investicije, stranke svojega poslovnega okolja, prodajo itd. Po eni strani je to pomenilo boljši nadzor nad poslovnim okoljem, po drugi strani pa je ta organizacijska oblika predstavljala večji strošek poslovanja.

Po vstopu Slovenije v EU je Telekom Slovenije postal del evropskega konkurenčnega trga, na katerem se trudi obdržati največji tržni delež. Ta sprememba iz monopolnega v tržno regulirano podjetje je prinesla določene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. To ponazarja SWOT-analiza podjetja (Povzetek strateškega načrta skupine Telekom Slovenije 2001–2015, 2011):

- Notranji dejavniki

**Prednosti:** moč blagovne znamke; v Sloveniji najbolj razvejana prodajna mreža; velik korporativni ugled; ugled in zaupanje uporabnikov v ključne storitve; inovativnost v tehnologijah in storitvah; raznolikost storitev; konvergenčne storitve; sodobno stabilno in zmogljivo omrežje, učinkovita podpora in skrb za uporabnike; veliko informacij in podatkov o uporabnikih; visoka pripadnost zaposlenih podjetju.

**Slabosti:** zaradi širokega nabora storitev je oteženo tržno komuniciranje storitev uporabnikom; v Sloveniji je podjetje izrazito regulirano, v tujini, kjer je alternativni operater, pa regulacija ni dovolj razvita; cene storitev so višje kot pri konkurenci; percepcija monopolističnega položaja družbe v Sloveniji.

- Zunanji dejavniki

**Priložnosti:** boljša predstavitev obstoječih storitev in prepoznavnost storitev; zagotavljanje zadovoljstva uporabnikov in njihove pripadnosti; ponovna pridobitev uporabnikov, ki so odšli h konkurenci; iskanje oziroma širitev dejavnosti na nove trge; sinergije znotraj skupine hčerinskih podjetij Telekoma Slovenije na strani prihodkov in stroškov; en svetovalec, en račun, ena kontaktna številka za vse storitve; ohranjanje tehnološko-storitvenega primata in položaja ponudnika z najvišjo dodano vrednostjo za uporabnika; aktivacija internega marketinga (vključiti tudi prodajno-svetovalno vlogo zaposlenih); večja izraba dejstva, da družba pozna vedenje uporabnikov storitev; internet postaja vse bolj mobilni, podjetje ima znanje in izkušnje; v Sloveniji ima najboljšo infrastrukturo, potrebno za multimedijsko bogate storitve in vsebine; izkoriščanje komunikacijskih možnosti, ki jih trženju ponuja Web 2.0; poslovni segment mikro in malih podjetij v Sloveniji ter celoten poslovni segment v tujini; razvoj mobilnih portalov in inovativne poslovne mobilne storitve.

**Nevarnosti:** agresivni nastop konkurence z nizkimi cenami; novi nizkocenovni ponudniki storitev na trgu; konvergenčne storitve drugih ponudnikov; povečanje odhoda uporabnikov h konkurenci; izguba tehnološkega storitvenega primata na slovenskem trgu; pozno prilagajanje kompetenc v podjetju zaradi tehnoloških in poslovnih sprememb v panogi; nevarnost zmanjšanja potrošnje zaradi splošne finančne krize; prihod ponudnikov storitev, ki izrabljajo operaterske infrastrukturne vire (Skype, Viber, WhatsApp, Facebook, Apple TV itd.); nadaljnje zaostrovanje regulacije v Sloveniji in poslabšanje politične situacije, kjer so hčerinska podjetja, torej v Jugovzhodni Evropi.

Ena izmed strategij podjetja po vstopu Slovenije v EU je bila zmanjševanje administrativnih stroškov. Posledično se je podjetje leta 2004 reorganiziralo in ustanovilo štiri regionalne enote, ki so zajemale širša področja Kopra, Maribora, Ljubljane in Celja. Določen del poslovanja je podjetje avtomatiziralo in centraliziralo. Poleg organizacijskih sprememb je Telekom Slovenije začel izvajati spremembe tudi na tehničnem področju. Uvedel je storitev najsodobnejše telekomunikacijske tehnologije, to je telefonije IP. Ta tehnologija je bila osnovna platforma za delovanje konkurenčnih operaterjev, ki so se ustanavljali oziroma prihajali iz drugih držav na slovenski trg. Telekom Slovenije je začel menjavati klasične telefonske priključke PSTN in ISDN z IP-telefonijo in v poslovnem segmentu uvedel alternativno storitev Centreksu, to je IP Centreks, da bi še vedno konkuriral sodobnim IP-hišnim centralam, ki so jih ponujali operaterji. Leta 2006 je delnica Telekoma Slovenije začela kotirati na Ljubljanski borzi, kar je pomenilo začetek postopka prodaje podjetja. Sledila je strategija o pripojitvah hčerinskih družb SiOL in Mobitel k Telekomu Slovenije z namenom konvergenčne ponudbe storitev na osnovi sodobnih

telekomunikacijskih tehnologij in zmanjševanja stroškov. Taka združitev je pomenila večje povpraševanje po nakupu podjetja, ker bi omogočala nadaljnjo optimizacijo poslovnih procesov, boljši izkoristek poslovnih sinergij in večanje stroškovne učinkovitosti s tesnejšim povezovanjem fiksnih in mobilnih telekomunikacijskih storitev v celovito oziroma konvergenčno ponudbo. Na tehničnem področju se je v letu 2008 po zgledu operaterjev po Evropi začela izgradnja optičnih dostopovnih krajevnih omrežij v tehnologiji FTTH (angl. *Fiber To The Home*) in v ta namen je Telekom Slovenije prejel najvišji okoljski standard. Poleg tega standarda je prejel še mednarodni certifikat ISO 50001, ki predstavlja standard za učinkovito in dosledno upravljanje energije, ter mednarodni certifikat ISO/IEC 27001:2005, ki predstavlja standard za kakovosten in varen sistem vodenja varovanja informacij. Leta 2012 je Telekom Slovenije uvedel novo storitev SiOL TViN, s katero lahko naročniki SiOL TV spremljajo televizijske programe prek spleta ali satelitne povezave, začel je z upravljanjem TV-programa in razvojem komercialne televizije v Sloveniji. Sledil je vstop podjetja na zahodni evropski trg s ciljem izvajanja dodatnih aktivnosti. Tako je Telekom Slovenije v Nemčiji ustanovil hčerinsko podjetje z namenom izgradnje telekomunikacijskega omrežja. S tem se je Telekom Slovenije vključil v evropske projekte s področja pametnih omrežij SUNSEED (Trajnostno in vzdržljivo omrežje za pametno distribucijo električne energije). Projekt je potekal v okviru programa Evropske komisije FP7. V Londonu se je predstavil na enem izmed najpomembnejših dogodkov v panogi TV Connect s storitvijo TViN, ki združuje spletno televizijo, video na zahtevo in multimedijsko shrambo v oblaku, in se uvrstil v ožji izbor za prestižno nagrado TV Connect Awards 2014. V istem letu je Telekom Slovenije z Microsoftom podpisal dogovor, s katerim je začel ponujati Microsoftove rešitve tudi največjim slovenskim podjetjem in drugim organizacijam z več kot 250 zaposlenimi. Na ta način se je Telekom Slovenije pridružil prvim Microsoftovim partnerjem v regiji Srednje in Vzhodne Evrope. Telekom Slovenije je med slovenskimi podjetji postal edini koordinator mednarodnih projektov FP7 s področja IKT v obdobju 2007–2013 za razvoj pametnih elektroenergetskih omrežij (Povzetek strateškega načrta skupine Telekom Slovenije 2001–2015, 2011).

#### **2.4.2 Amis d.o.o.**

Telekomunikacijski operater Amis je bil ustanovljen leta 1995. Amis je eden izmed alternativnih ponudnikov celostnih komunikacij na področju interneta, televizije in telefonije v Sloveniji. Podjetje je perspektivno razvojno naravnano in postopoma veča svoj tržni delež. Amis je leta 1997 med prvimi operaterji z namenom širitve ponudbe storitev na področje celotne Slovenije ustanovil internetno omrežje, v katerega je leta 2001 uvedel storitve telefonije prek protokola IP. Tehnologija, ki je omogočala komuniciranje, je bila XDSL – poslovni dostop. Preden je uvedel omrežje, je podpisal partnersko pogodbo o zastopstvu varnostnih rešitev F-Secure. Po vstopu Slovenije v EU, to je leta 2004, se je Amis predstavil kot prvi alternativni ponudnik Telekoma Slovenije na področju fiksne telefonije. Sledil je podpis pogodbe s Telekomom Slovenije o razvezavi lokalne zanke, na kateri je lahko začel ponujati storitve interneta, telefonije in televizije za domače uporabnike z oštevilčenjem, ki mu ga je v najem ponudil APEK. Leta 2010 je Amis odprl trideseto prodajno mesto v sklopu partnerske mreže za prodajo domačim uporabnikom. Začel je izvajati aktivnosti v okviru projekta Odprtih širokopasovnih omrežij

(OŠO) in začel s trženjem širokopasovnih storitev na optičnem omrežju nacionalnega operaterja. Podjetje je vlagalo v strokovno znanje zaposlenih in najsodobnejšo tehnologijo ter v nekaj letih svojim uporabnikom ponudilo celo paleto tehnološko dovršenih komunikacijskih storitev na področju dostopa do interneta s storitvami videokonferenčnih sistemov, telefonije in televizije (Predstavitev in kratka zgodovina podjetja Amis, 2014).

### **2.4.3 Telemach d.o.o.**

Operater Telemach je bil za razliko od Amisa ustanovljen deset let kasneje, natančneje 26. januarja 2005. Telemach je za razliko od Amisa začel z izgradnjo in uporabo koaksialnih kablov ter se s tem na trgu predstavljal kot kabelski operater UPC Telemach. Ameriški lastniki so s podjetjem Telemach z odlično pripravljeno strategijo in potrpežljivo taktiko vztrajno kupovali konkurenčne operaterje, ki so se ustanovljali po letu 2004, s ciljem, da bi si Telemach zagotovil čim večji tržni delež. V nekaj letih je dosegel ta strateški cilj svojih ameriških lastnikov. Danes je med prevladujočimi ponudniki tako na trgu kabelske televizije kot na trgu kabelskega dostopa do interneta. Agencija za pošto in elektronske komunikacije ter Urad za varstvo konkurence sta opazovala taktiko majhnih korakov podjetja, in to kljub svarilom javnosti o nastajanju koncentracije oziroma o ustvarjanju pogojev za morebitne zlorabe prevladujočega položaja. Telemach je precej presegel prag 40 %, ki je zakonska meja za preprečevanje omejevanja konkurence (ZPOMK), kar ga predstavlja kot operaterja s prevladujočim položajem. Telemach je s tem pri ponudbi kabelske televizije in kabelskega dostopa do interneta operater, ki je po definiciji uvrščen med operaterje s prevladujočim položajem. Skupno je Telemach prevzel trideset kabelskih operaterjev. Večino teh je integriral v podjetje, nekaj pa jih še posluje pod svojimi imeni (Šmid, 2008).

### **2.4.4 T-2 d.o.o.**

Po vstopu Slovenije v EU se je pojavil na trgu še en operater z imenom T-2. Ustanovljen je bil 11. maja 2004 in naj bi bil konkurenčna alternativa Telekomu Slovenije s podobnim telekomunikacijskim omrežjem na osnovi optike ter naj bi na terminalskih napravah z optičnim prenosom, ki omogoča najvišje hitrosti prenosa podatkov, ponujal na trgu kakovostne in zanesljive telekomunikacijske, informacijske in medijske storitve. Operater T-2 je takoj po ustanovitvi začel z izgradnjo optičnega omrežja po vseh večjih slovenskih mestih. Na ta način naj bi si v relativno kratkem času pridobil naročnike, ki bi s prihodki pokrivali izgradnjo infrastrukture in dolgoročne kredite.

Na trg je s svojimi prvimi lastniki vstopil oktobra 2005 in med prvimi v svetu ponudil storitve prek tehnologije VDSL. V maju 2006 je svojo ponudbo razširil s tehnologijo FTTH na optičnem omrežju, v juniju 2008 pa dodal še mobilne glasovne in podatkovne komunikacije prek omrežja UMTS. Konec februarja 2012 je družba z novimi lastniki in poslovodsko strukturo začela uresničevati nove razvojne načrte podjetja, ki vključujejo razvoj tehnologij, povečanje prodaje, zadovoljevanje novih potreb kupcev in skrb za rast ugleda blagovne znamke. Operater trenutno ponuja storitve v tehnologiji mrežne povezave prek optičnih vlaken. Za svoje lastno optično

dostopovno omrežje nenehno skrbi s posodabljanjem in širitvijo. Kjer pa še nima zgrajene optike, gostuje v omrežjih drugih operaterjev. V omrežju VDSL ima na številnih kolokacijah svoje operativne centrale, po čemer se razlikuje od ostalih operaterjev na slovenskem trgu, ki tega nimajo. Storitve mobilne in fiksne telefonije, interneta ter televizije (konvergenčne storitve) ponuja na trgu prek lastnega optičnega omrežja (FTTH), tam, kjer tega nima zgrajenega, pa se poslužuje gostovanja v nacionalnem fiksnem omrežju (storitve VDSL) ali v mobilnem omrežju UMTS drugih ponudnikov. Prek fiksnega omrežja T-2 ponuja storitve interneta, VoIP in IP-TV, prek mobilnega pa mobilno telefonijo in mobilni internet (Informacije o podjetju T-2, 2016).

### **3 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA TELEKOM SLOVENIJE V PRIMERJAVI S TREMI OPERATERJI NA SLOVENSKEM TRGU**

#### **3.1 Opredelitev raziskovalnega problema**

Po vstopu Slovenije v EU je bilo ustanovljenih petnajst operaterjev. Nekateri so takoj po ustanovitvi propadli, ker niso bili dovolj pripravljeni na prihod konkurence. Nobenemu podjetju (operater), preden vstopa na trg, ne zadostuje le finančni kapital, temveč mora imeti tudi kapital znanja in izkušenj. Poslovni načrti podjetij morajo biti podrobno izdelani z jasno strategijo in postavljenimi cilji. Podjetje se mora ob vstopu na trg po njih ravnati, spremljati svoje poslovanje in ob morebitnih odmikih od zastavljene strategije pravočasno in pravilno ukrepati. Nekoč monopolni Telekom Slovenije se je v tistem obdobju moral močno prilagoditi na vseh ravneh poslovanja. Spremenil je svojo organizacijsko strukturo in organizacijske procese ter se prilagodil evropski zakonodaji. Omenjena sprememba je za monopolno podjetje predstavljala velik napor in finančni zalogaj. Telekom Slovenije je imel status prevladujočega operaterja na slovenskem trgu. Poleg navedenih sprememb je moral na zahtevo EU posodobiti in povečati kapacitete omrežja in terminalskih naprav z namenom nudenja gostovanja novih operaterjev. Danes je slovenski trg za številne operaterje premajhen. Pokritost telekomunikacijskega omrežja je zadovoljiva glede na povpraševanje uporabnikov po telekomunikacijskih in informacijskih storitvah. Tendenca glede na evropsko zakonodajo je še vedno v širjenju telekomunikacijskih kapacitet, ne glede na povpraševanje. Na ta način se pojavlja določena nevarnost z vidika prevelikih in dragih investicij ter ponudbe storitev na določenem trgu. Prva nevarnost je, da se operaterji finančno prezadolžijo zaradi investicij, druga nevarnost pa se lahko pojavi s strani uporabnikov telekomunikacijskih storitev, ker lahko začnejo izkoriščati ponudbe operaterjev z vidika nižanja cen storitev (uporabnik ima na določenem območju s strani operaterja možnost priklopa optične povezave, a se odloči za cenejšo, to je bakreno povezavo). Vse naštetu lahko privede do cenovne vojne med operaterji z drastičnim nižanjem cen, ki zavirajo razvoj operaterjev in konkurenčnega trga oziroma privedejo do propada določenih operaterjev. Zmagovalci v tej vojni bodo tisti, ki bodo kos tržnim spremembam in bodo te spremembe vzeli kot izziv za ustvarjanje dodane vrednosti poslovanja.

Z vidika uspešnosti poslovanja operaterjev se nam je pojavilo vprašanje glede obstoja operaterja Telekom Slovenije na trgu, kateri se je sicer pravočasno pripravil na tržne spremembe in

ustrezno prilagodil način poslovanja. Prav to vprašanje je bilo razlog odločitve za to temo magistrskega dela. Temu vprašanju je nato sledil raziskovalni problem, ki se je naslanjal na tri hipoteze.

Podjetja, ki se dobro pripravijo na napovedane spremembe v poslovnem okolju oziroma se učinkovito prilagodijo v primeru nenapovedanih sprememb, imajo več možnosti za dolgoročni obstoj na konkurenčnem trgu. Vedno pa obstaja možnost, da lahko kljub pravilnemu pristopu do sprememb propadejo.

### **3.2 Namen, cilji raziskave in temeljna teza**

Namen raziskave je izvesti primerjavo uspešnosti poslovanja izbranih štirih slovenskih operaterjev (Telemach, Telekom Slovenije, T-2 in Amis) s pomočjo analize računovodskih izkazov od leta 2009 do leta 2014.

Računovodski izkazi so bili sestavljeni v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi iz leta 2006, ki jih je izdal Slovenski inštitut za revizijo, in Zakonom o gospodarskih družbah. Računovodski izkazi so temeljili na knjigovodskih listinah in poslovnih knjigah v skladu s standardi. Pri izkazih so bile upoštevane temeljne računovodske predpostavke, kot so časovna neomejenost poslovanja, nastanek poslovnega dogodka ter upoštevanje resnične in poštene predstavitve v razmerah spreminjanja vrednosti cen. Kakovostne značilnosti računovodskih izkazov oziroma celotnega računovodenja so predvsem ustreznost, razumljivost, zanesljivost in primerljivost podatkov (Letno poročilo T-2, 2009).

Analiza je bila razdeljena na dva dela. Prvi del prikazuje analizo štirih operaterjev po posameznih izbranih kazalnikih, drugi del pa povzetek skupne analize poslovanja štirih operaterjev skozi proučevana obdobja. Cilj je bil potrditev ali zavrnitev postavljenih hipotez in proučitev, kateri izmed štirih operaterjev je najbolje posloval na trgu in kateri izmed njih bo lahko izločen iz telekomunikacijskega trga.

### **3.3 Podatki in metodologija**

V nekaj odstavkih smo opisali, od kod smo pridobili podatke za analizo poslovanja operaterjev na slovenskem trgu in katere metodologije smo uporabili. Za analizo poslovanja operaterjev smo izbrali nekatere računovodske kazalnike in računovodske kategorije, ki jih priporočajo Slovenski računovodski standardi zaradi lažje razpoložljivosti podatkov. Podatke za izračun kazalnikov smo pridobili s pomočjo letnih poročil proučevanih operaterjev od leta 2008 do leta 2014 ter iz postavk bilance stanja, izkaza uspeha in podatkov Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJ PES) prek aplikacije GVIN. Za potrebe analize smo uporabili tudi statistične podatke agencije AKOS.



Za pripravo magistrskega dela smo uporabili metodo opazovanja z udeležbo, metodo deskripcije in primerjalno metodo. Na osnovi metode opazovanja smo se odločili izbrati ključne operaterje, ki smo jih proučili. Odločili smo se na osnovi števila zaposlenih in tržnega deleža po številu priključkov. Podatke o tržnem deležu smo pridobili iz letnega poročila agencije AKOS in števila zaposlenih iz aplikacije GVIN na področju bilanc. Po proučitvi vseh operaterjev so na slovenskem trgu imeli največji tržni delež in število zaposlenih Telemach, Telekom Slovenije, T-2 in Amis. Sledila je proučitev literature priznanih avtorjev, na osnovi katere smo izbrali za izračun uspešnosti poslovanja operaterjev ključne računovodske kazalnike za panogo telekomunikacije. Tem kazalnikom smo dodali uteži (ponderje). Osnova za izbor kazalnikov in njihovo ponderiranje je bil izbran DuPontov model, v katerem so bili kazalniki smiselno rangirani. Zaradi potrebe po natančnejši analizi smo kazalnikom, rangiranim po sistemu DuPont, dodali še kazalnike, ki jim je več različnih avtorjev v literaturi pripisovalo dodaten pomen z vidika priporočil podjetjem, da naj jih uporabljajo pri svojih analizah poslovanja. Iz Tabele 1 je razviden izbor nekaterih kazalnikov po Slovenskih računovodskih standardih, ki so bili pomembni za izvedbo analize uspešnosti poslovanja v panogi telekomunikacije. Prvih sedem kazalnikov zajema sistem DuPont, ostalih šest pa smo dodali z namenom natančnega izračuna uspešnosti poslovanja operaterjev v obdobju 2009–2014.

*Tabela 1: Izbrani kazalniki\* po Slovenskih računovodskih standardih za panogo telekomunikacije in njihovo rangiranje*

Ponderji	Izbrani kazalniki za panogo telekomunikacije	
13	ROE	<b>Kazalniki, ki jih zajema sistem DuPont</b>
12	ROA	
11	Finančni vzvod	
10	Dobičkonosnost prihodkov	
9	Obračanje sredstev	
8	Poslovni izid	
7	Čisti prihodki od prodaje	
6	Dodana vrednost na zaposlenega	<b>Dodatni izbrani kazalniki</b>
5	EBITDA	
4	Tržni delež	
3	Gospodarnost poslovanja	
2	Kratkoročni koeficient likvidnosti	
1	Kapital	

**Legenda:** \*razporeditev kazalnikov po sistemu DuPont in dodatek drugih izbranih kazalnikov.

Analiza je bila osredotočena na računovodske kazalnike z vidika notranjih uporabnikov za presojanje posameznih področij poslovanja podjetja (operaterja). Kot osnova za uspešno poslovanje navedenih operaterjev je bila izbrana z namenom, da bi njihova poslovodstva razumela posamezna proučevana področja in bi jih stalno nadzirala.

### **3.4 Potek analize uspešnosti poslovanja operaterjev na slovenskem trgu**

Analiza se je izvajala na podlagi računovodskih podatkov iz bilance stanja ter izkaza uspeha in izračunov kazalnikov za štiri izbrane operaterje v obdobju od leta 2009 do leta 2014. Večina operaterjev je začela s poslovanjem nekaj let pred vstopom Slovenije v EU oziroma takoj po njenem vstopu. V tem obdobju se je uvajala tudi ključna zakonodaja na področju izvajanja telekomunikacijskih aktivnosti na trgu EU. Zaradi tega smo se odločili, da za proučevanje analize določimo začetno obdobje v letu 2009, ker so si podjetja od ustanovitve do leta 2009 pridobila dovolj izkušenj za konkurenčno poslovanje na trgu.

Pri analizi smo izločili vpliv inflacije, čeprav bi analiza lahko temeljila tudi na nominalnih podatkih. Pri izračunu razmerja med dvema računovodskima kategorijama iz istega računovodskega izkaza bi bil rezultat enak, kot če vpliva inflacije ne bi izločili. Do manjših razlik zanemarljivih vrednosti je prihajalo, ko smo primerjali kategorije v izkazu uspeha s kategorijami v bilanci stanja. Da bi lahko predstavili analizo, smo izbrane kazalnike rangirali od 1 do 13. Najnižji ponder 1 smo dali kazalniku kapitala in najvišji ponder 13 kazalniku ROE. Kazalnike ROE, ROA, finančni vzvod, dobičkonosnost prihodkov, obračanje sredstev, poslovni izid in čisti prihodki od prodaje smo rangirali na osnovi modela DuPont. Kazalnike dodane vrednosti na zaposlenega, EBITDA, tržni delež, gospodarnost poslovanja, kratkoročni koeficient likvidnosti in kapital pa smo vrednotili in ustrezno rangirali na osnovi študije literature različnih avtorjev, ki so jim pripisovali za posamezno področje določen pomen. Za izračun uspešnosti poslovanja podjetij nismo zajeli vseh možnih kazalnikov, ker imajo določeni premajhen vpliv na uspešnost poslovanja podjetij in bi s tem presegli vsebino našega raziskovanja. Cilj je bil doseči le osnovni namen primerjave uspešnosti poslovanja konkurenčnih operaterjev s Telekomom Slovenije.

Nekatere kazalnike v proučevanem obdobju 2009–2014 smo izračunali z ustreznimi obrazci in druge povzeli iz računovodskih poročil. Rangiranje kazalnikov prikazuje Priloga 3. Vsak kazalnik, ki je bil rangiran od 1 do 13, je bil pomnožen z enim izmed štirih ponderjev, ker smo proučevali štiri operaterje. Tisti operater, ki je imel v določenem obdobju najvišjo vrednost kazalnika, je dobil ponder 4 in najslabši ponder 1. Seštevek vseh vrednosti kazalnikov je dal ustrezen rezultat, ki smo ga kot točko predstavili na diagramu (Slika 10). Rezultat uspešnosti poslovanja štirih operaterjev je bila povezava točk vseh operaterjev v štiri krivulje, ki prikazujejo gibanje krivulj uspešnosti v proučevanem obdobju 2009–2014. Na koncu smo sešteli še skupne točke operaterjev po kazalnikih in dobili po posameznem operaterju skupno število točk. Tisti operater, ki je dobil največ točk, je bil v obdobju 2009–2014 najboljši in tisti z najmanj točkami najslabši z vidika uspešnosti poslovanja.

### **3.5 Predstavitev rezultatov analize operaterjev**

Ugotavljali smo uspešnost poslovanja štirih operaterjev na slovenskem trgu telekomunikacij za obdobje 2009–2014. Izbrali smo operaterje Telemach, Telekom Slovenije, T-2 in Amis. Na

osnovi računovodskih podatkov smo izračunali in primerjali določene vrednosti kazalnikov navedenih operaterjev in jih ustrezno interpretirali. Pri ostalih operaterjih, ki niso bili predmet proučevanja z vidika analize, smo primerjali le njihov tržni delež na slovenskem trgu v primerjavi z izbranimi operaterji. V poslovnem letu 2009 se je večina svetovnih podjetij soočila z recesijo na ekonomskem področju. Kriza je finančno prizadela tudi operaterje telekomunikacij. Zaradi manjše kupne moči se je manjšalo povpraševanje po telekomunikacijskih storitvah in posledično se je operaterjem znižal dobiček. Zmanjšana so bila tudi investicijska vlaganja v telekomunikacijske naprave in infrastrukturo. Telekomunikacijski sektor se v razmerah gospodarske krize upira precej bolje kot drugi sektorji, ker ima v splošnem stabilnejši denarni tok in relativno nižjo stopnjo dolga. Med možnimi nevarnostmi zaradi krize, s katerimi se sooča telekomunikacijski sektor, so upad števila uporabnikov, povečanje terjatev (negativen vpliv na denarni tok) in otežen dostop do novih virov financiranja (Letno poročilo Telekoma Slovenije, 2009). Slovenski operaterji so na trgu enako občutili vpliv recesije na njihovo poslovanje. Posledično sta na operaterje vplivala zmanjšanje povpraševanja po storitvah IKT in s tem upad prihodkov, ki so ključnega pomena za investicijska vlaganja v posodabljanje telekomunikacijske opreme ter spodbujanje raziskav in razvoja na področju panoge telekomunikacij. Poleg krize na operaterje močno vplivajo tudi cenovni pritisk konkurence in regulatorji (AKOS, AVK itd.) s postavljanjem določenih pogojev poslovanja na trgu. Po vstopu Slovenije v EU so se nekateri operaterji ustrezno pripravili na prihod krize in konkurence. V nadaljevanju magistrskega dela smo predstavili poslovanje štirih ključnih operaterjev na slovenskem trgu, to so Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., ter s pomočjo trinajstih kazalnikov proučili uspešnost njihovega poslovanja.

### **3.5.1 Dobičkonosnost kapitala (ROE)**

Mramor (1993, str. 169) navaja, da je kazalnik donosnosti ROE (angl. *Return on equity*) najpomembnejši kazalnik poslovanja podjetja, ker posredno meri donosnost naložb lastnikov podjetij. V praksi je najpogosteje uporabljen kot kazalnik poslovne uspešnosti, ker prikazuje uspešnost managementa pri upravljanju premoženja lastnikov. Visoka donosnost podjetja povečuje konkurenco, ki posledično znižuje donosnost, vendar pa je v hitrorastoči panogi telekomunikacije močna konkurenca nujna, ker omogoča njen razvoj. Hočevar (2004, str. 404) dodaja, da je ta kazalnik zanimiv za lastnike podjetja, ker prikazuje, koliko denarnih enot je ustvarila ena denarna enota kapitala. Vrednost izračunanega kazalnika omogoča delničarjem primerjavo z obrestnimi merami dolgoročnih vezav pri banki oziroma obrestnimi merami državnih vrednostnih papirjev z vidika uspešnosti njihove naložbe v podjetje.

Tekavčič (2004) enako potrjuje tezo, da je kazalnik dobičkonosnosti kapitala temeljni kazalnik uspešnosti poslovanja. Kazalnik predstavlja uspešnost podjetja pri upravljanju kapitala. Dobičkonosnost kapitala meri stopnjo donosnosti kapitala oziroma ustvarjen čisti dobiček na enoto kapitala. Večja vrednost izračuna kazalnika pomeni, da poslovodstvo uspešno upravlja podjetje, vendar večja donosnost lahko predstavlja večje tveganje za lastnike podjetja zaradi zadolževanja podjetja. V primeru, da podjetje nima dolgov, je ROA enak ROE.

$$ROE = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}} \quad (8)$$

Kot je razvidno iz enačbe (8), je mogoče dobičkonosnost kapitala izračunati kot kvocient med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom. Kavčič (2007) je mnenja, da je kazalnik dobičkonosnost kapitala zanimiv za delničarje, ker pokaže, kolikšen je dobiček podjetja glede na njihov vložek denarja. Iz Tabele 2 je razvidno gibanje dobičkonosnosti kapitala operaterjev v obdobju 2009–2014.

*Tabela 2: Dobičkonosnost kapitala operaterjev za obdobje 2009–2014 (v %)*

Leto/operator	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2009	-63,67	6,51	-229,34	18,19
2010	-30,10	-31,14	-456,08	-15,27
2011	-37,95	2,94	-23,03	-10,29
2012	-15,24	5,90	-169,64	5,62
2013	10,17	6,35	-5,77	0,43
2014	18,89	2,37	1,12	0,55

Glede na izkazane rezultate poslovanja lahko v nekaj odstavkih ugotovimo v nadaljevanju podane razlage kazalnika ROE in v nadaljevanju še preostalih kazalnikov v proučevanem obdobju.

**Telemach d.o.o.** je imel v letu 2009 negativno vrednost kazalnika dobičkonosnosti kapitala, v povprečju 63,67 %, kar je pomenilo veliko izgubo podjetja, in sicer v znesku 25.647.738 EUR. Negativno vrednost je operater imel do leta 2012. Šele v letu 2013 je izkazoval pozitiven rezultat z vrednostjo 10,17 %, kar je pomenilo, da je na 10,17 enote ustvarjenega dobička prišlo 100 enot vloženega kapitala. V letu 2014 se je vrednost kazalnika še povečala za 8,72 odstotne točke in v povprečju dosegla vrednost 18,89 %, kar je pomenilo, da je podjetje na 100 denarnih enot kapitala ustvarilo 18,89 denarne enote čistega dobička.

**Telekom Slovenije d.d.** je imel v letu 2009 vrednost kazalnika 6,51 %, kar je bila v opazovanem obdobju 2009–2014 njegova najvišja vrednost. Podjetje je na 100 denarnih enot kapitala ustvarilo 6,51 denarne enote čistega dobička. V letu 2010 je kazalnik dobil negativno vrednost, in sicer –31,14 %, kar je nakazoval izgubo v podjetju. Dejanska čista izguba je bila ogromna in je znašala 235.412.457 EUR. Že v naslednjem letu je podjetje ponovno poslovalo s čistim dobičkom v višini 21.333.263 EUR, kar je bilo videti tudi iz kazalnika s povprečno vrednostjo 2,94 %. Od leta 2011 do leta 2013 se je vrednost kazalnika povečala za 3,41 odstotne točke, to je v povprečju na vrednost 6,35 %. V tistem letu je podjetje na 100 denarnih enot kapitala ustvarilo 6,35 enote čistega dobička. Leta 2014 pa se je glede na predhodno leto vrednost kazalnika znižala za 3,98 odstotne točke, to je na vrednost 2,37 %, kar je pomenilo zmanjšanje čistega dobička podjetja za 64,9 %.

**T-2 d.o.o.** je od leta 2009 do leta 2013 izkazoval čisto izgubo iz poslovanja. Povprečni kapital je imel v letih 2010 in 2011 negativno vrednost. Posledično je imel kazalnik v teh letih negativno vrednost. Šele v letu 2014 je kazalnik dosegel pozitivno vrednost 1,12 %, kar je pomenilo, da je podjetje na 100 denarnih enot kapitala ustvarilo skromne 1,12 enote čistega dobička.

**Amis d.o.o.** je imel v letu 2009 kazalnik dobičkonosnosti kapitala v vrednosti 18,19 %, kar je bila največja vrednost kazalnika v proučevanem obdobju 2009–2014. Podjetje je v tem letu na 100 denarnih enot kapitala ustvarilo 18,19 denarne enote čistega dobička. V letih 2010 in 2011 je podjetje poslovalo z izgubo, kar je v obeh letih prikazovala negativna vrednost kazalnika. V letu 2012 je podjetje ponovno imelo pozitivno vrednost kazalnika, in sicer 5,62 %, kar je pomenilo, da je na 100 denarnih enot kapitala ustvarilo 5,62 denarne enote čistega dobička. V letu 2013 se je vrednost kazalnika glede na predhodno leto ogromno zmanjšala, in sicer na vrednost 0,43 %, kar pomeni zmanjšanje za 5,19 odstotne točke. V letu 2014 se je vrednost kazalnika za malenkost povečala in dosegla vrednost 0,55. Prenizka vrednost kazalnika ni dobra za poslovanje podjetja.

Pri primerjavi dobičkonosnosti kapitala vseh podjetij opazimo, da je imelo podjetje Telekom Slovenije izmed vseh operaterjev v obdobju 2009–2014 v povprečju najvišjo vrednost dobičkonosnosti kapitala. Razen leta 2010, ko je imelo podjetje kazalnik negativen, je za vsa ostala leta veljal minimalni donos na vloženi kapital. Podjetji Amis in Telemach sta imeli v proučevanem obdobju približno enaki vrednosti kazalnika. Podjetju Telemach se je po letu 2012 začela poslovna uspešnost izboljševati in je bila zadnji dve leti pozitivna. Telemach je imel v zadnjih dveh letih bistveno višje vrednosti kazalnika v primerjavi z ostalimi podjetji. Podjetje Amis pa je v zadnjih letih poslovalo z minimalnim pozitivnim donosom na vloženi kapital. Podjetje T-2 je imelo velik minus po posameznih letih znotraj opazovanega obdobja, kar ni bilo dobro za poslovanje podjetja. Šele v letu 2014 je stabiliziralo poslovanje z minimalnim pozitivnim donosom na vloženi kapital. Glede na dejavnost panoge so donosi na vloženi kapital v opazovanem obdobju presenetljivo nizki ali celo negativni. Posledično to lahko pomeni, da poslovodstvo podjetij slabo upravlja kapital lastnikov. V taka podjetja se v nasprotju s pričakovanjem, glede na hitro razvijajočo se panogo, očitno ne splača vlagati. Po teoriji vlagajo investitorji v podjetja, kjer pričakujejo višji donos, kot ga zagotavljajo banke za depozite, kar pa za večino opazovanega obdobja ne velja.

### **3.5.2 Dobičkonosnost sredstev (ROA)**

Kazalnik dobičkonosnosti sredstev (angl. *Return on assets*) prikazuje uspešnost poslovanja podjetja pri uporabi sredstev, ne glede na stroške porabe teh sredstev. Da se izloči ta vpliv, se v števcu prišteje finančne odhodke. Rezultat kazalnika je treba primerjati z dobičkonosnostjo sredstev najboljšega podjetja v isti panogi oziroma s povprečno dobičkonosnostjo sredstev v panogi. Priporočljivo je, da je vrednost kazalnika čim višja, ker to pomeni uspešnejše poslovanje podjetja v poslovnem okolju (Hočevar, 2004, str. 404).

Tekavčič (2004) navaja, da z izračunano vrednostjo tega kazalnika poslovanje izve, koliko čistega dobička je podjetje zaslužilo z obstoječimi sredstvi. Pomen kazalnika ROA je z vidika finančnega upravljanja v tem, da pokaže operativno uspešnost podjetja, ko predstavlja višino zaslužka sredstev, ne glede na oceno finančnega vzvoda (količnik med dolgom in lastnim kapitalom). Njegov pomen je tudi v tem, da se lahko primerja z letno stopnjo obresti na izposojena sredstva. Prikazuje stopnjo donosnosti sredstev ali čisti dobiček na enoto sredstev (koliko enot dobička ustvari 100 enot sredstev):

$$ROA = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} \quad (9)$$

Kot je razvidno iz enačbe (9), je mogoče dobičkonosnost sredstev izračunati kot kvocient med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi. Iz Tabele 3 je razvidno gibanje dobičkonosnosti sredstev operaterjev v obdobju 2009–2014.

*Tabela 3: Dobičkonosnosti sredstev operaterjev za obdobje 2009–2014 (v %)*

Leto/operator	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2009	-32,82	3,86	-9,40	7,01
2010	-14,51	-16,05	-32,79	-7,51
2011	-14,31	1,49	-5,77	-4,57
2012	-4,72	3,20	-1,56	2,43
2013	3,23	3,54	-1,57	0,18
2014	6,04	1,32	0,29	0,24

**Telemach d.o.o.** je imel do leta 2012 negativen kazalnik dobičkonosnosti sredstev. Iz kazalnika lahko ugotovimo, da se je od leta 2009 do leta 2012 izguba v podjetju v povprečju zmanjšala za 85,6 % in se v letu 2013 spremenila v dobiček v višini 2.021,194 EUR. Vrednost kazalnika je v tem letu v povprečju znašala 3,23 %, kar je pomenilo, da je podjetje na 100 denarnih enot vloženih sredstev ustvarilo 3,23 enote čistega dobička. Leto kasneje se je vrednost kazalnika drastično povečala na vrednost 6,04 %, kar pomeni povečanje za 2,81 odstotne točke. V letu 2014 je podjetje na 100 denarnih enot vloženih sredstev ustvarilo 6,04 enote čistega dobička. Iz kazalnika lahko sklepamo, da je podjetje v letih 2013 in 2014 ustvarilo čisti dobiček.

**Telekom Slovenije d.d.** je imel leta 2009 dobičkonosnost sredstev v povprečju v vrednosti 3,86 %. Podjetje je na 100 denarnih enot ustvarilo 3,86 enote čistega dobička. V letu 2010 se je poslovanje podjetja drastično poslabšalo, kar nakazuje kazalnik z negativnim predznakom z vrednostjo –16,05 %, kar nakazuje, da je podjetje v tem letu poslovalo z veliko izgubo. Izguba je znašala 235.412.457 EUR. V letu 2011 je ponovno začelo poslovati z dobičkom, kar je nakazovala vrednost kazalnika 1,49 %. Od leta 2011 do leta 2013 se je vrednost kazalnika povečala za 2,05 odstotne točke in dosegla vrednost 3,54 %. Podjetje je v letu 2013 na 100 denarnih enot vloženih sredstev ustvarilo 3,54 enote čistega dobička. V letu 2014 se je glede na

predhodno leto vrednost kazalnika ponovno zmanjšala. Kazalnik je dosegel zelo nizko vrednost, to je v povprečju 1,32 %.

**T-2 d.o.o.** je imel kazalnik dobičkonosnosti sredstev od leta 2009 do leta 2013 negativen. V letu 2010 je imel vrednost kazalnika -32,79 %, kar pomeni, da je podjetje izkazovalo veliko izgubo. V tem letu je bila čista izguba v znesku 74.324.256 EUR. Podjetje je do leta 2013 povečalo vrednost kazalnika na -1,57 %, kar pomeni povečanje za 31,22 odstotne točke. Podjetje T-2 je v letu 2014 stabiliziralo poslovanje, kar v tem letu ponazarja kazalnik dobičkonosnosti sredstev v povprečju v višini 0,29 % s čistim dobičkom 679.298 EUR. Vendar je bila ta vrednost še vedno prenizka za normalno poslovanje podjetja.

**Amis d.o.o.** je v letu 2009 imel največjo vrednost kazalnika dobičkonosnosti sredstev, ki je bil v povprečju v vrednosti 7,01 %, kar je pomenilo, da je podjetje za 100 denarnih enot vloženih sredstev ustvarilo 7,01 enote čistega dobička. Kazalnik v letih 2010 in 2011 je dobil negativen predznak, kar pomeni, da je podjetje v obeh letih poslovalo z izgubo. Kazalnik je v letu 2012 ponovno pridobil pozitiven predznak z vrednostjo 2,43 %. Podjetje je v tem letu imelo 566.562 EUR čistega dobička, kar je pomenilo, da je podjetje na 100 denarnih enot vloženih sredstev ustvarilo 2,43 enote čistega dobička. V letu 2013 je vrednost kazalnika ponovno drastično padla za 2,25 odstotne točke in dosegla vrednost 0,18 %. V letu 2014 se je ponovno minimalno povečala, in sicer v povprečju na vrednost 0,24 %.

V proučevanem obdobju 2009–2014 ugotavljamo, da je podjetje Telekom Slovenije v povprečju zaslužio največ čistega dobička z obstoječimi sredstvi. V letu 2014 pa se je vrednost kazalnika drastično zmanjšala zaradi situacije, ki je privedla do zmanjšanja dobička. Podjetje Amis je imelo odlično vrednost kazalnika le v letu 2009, ki mu je dvignilo povprečje vrednosti kazalnika proučevanega obdobja, v letih kasneje pa se mu je vrednost drastično poslabšala. V zadnjih letih se je vrednost kazalnika ponovno stabilizirala na pozitivni vrednosti. Podjetje Telemach je izmed vseh proučevanih podjetij v zadnjih dveh letih zaslužio največ čistega dobička z obstoječimi sredstvi. Predvidevati je možno, da bo trend kazalnika v naslednjih letih še vedno naraščal. Podjetje T-2 je imelo vrednost kazalnika vsa leta negativno in je v zadnjem letu zaslužio minimalni čisti dobiček z obstoječimi sredstvi. S tega vidika podjetje T-2 nima več perspektive.

### 3.5.3 Dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja

Hočevar (2004, str. 403) je mnenja, da se kazalnik dobičkonosnosti prihodkov s strani posloводства v podjetjih zelo pogosto uporablja v računovodskih analizah. Kazalnik prikazuje odstotek oziroma delež čistega dobička v prihodkih od prodaje. Posloводство v podjetjih mora neprestano opazovati gibanje stroškov, še posebej, če ta kazalnik nima visoke vrednosti.

$$\text{Dobičkonosnost prihodkov} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki od prodaje}} \quad (10)$$

Kot je razvidno iz enačbe (10), je mogoče dobičkonosnost prihodkov izračunati kot kvocient med čistim dobičkom in prihodkom od prodaje. Mramor (1993, str. 166) je mnenja, da kazalnik prikazuje, kolikšen je delež dobička iz poslovanja v prihodkih od prodaje, oziroma meri sposobnost uprave upravljanja podjetja. To je zelo smiseln kazalnik, ker izključi prednost velikosti podjetja. Če želi podjetje imeti čim višjo vrednost tega kazalnika, se mora neprestano tehnološko izpopolnjevati na način, da izkoristi prednosti tehnologije na konkurenčnem trgu, opazovati mora investicijske priložnosti, nadzirati stroške in finance (Tekavčič, 2004). Iz Tabele 4 je razvidno gibanje dobičkonosnosti prihodkov operaterjev v obdobju 2009–2014.

*Tabela 4: Dobičkonosnost prihodkov operaterjev za obdobje 2009–2014 (v %)*

Leto/operator	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2009	-34,45	3,33	-45,76	5,97
2010	-14,66	0,44	-101,16	-7,82
2011	-13,12	9,78	-10,23	-3,97
2012	-2,83	9,48	-3,17	1,62
2013	3,74	8,73	-2,46	0,67
2014	6,02	0,20	1,27	0,56

**Telemach d.o.o.** je imel do leta 2012 negativno vrednost kazalnika. V letu 2013 je razmerje dobička iz poslovanja in prihodkov iz poslovanja v povprečju znašalo 3,74 %. Kazalnik se je v letu 2014 povečal za 2,28 odstotne točke, kar je v povprečju znašalo 6,02 %.

**Telekom Slovenije d.d.** je imel kazalnik dobičkonosnosti prihodkov skozi proučevanje obdobje 2009–2014 vedno pozitiven. Po združitvi s podjetjem Mobitel se je vrednost kazalnika bistveno povečala, v povprečju iz 0,44 % na 9,78 %, kar znaša 9,34 odstotne točke. Podjetje je imelo relativno visoko vrednost kazalnika, ki se je do leta 2013 zmanjšala za 1,05 odstotne točke in v povprečju dosegla vrednost 8,73 %. V letu 2014 pa se je kazalnik v povprečju zmanjšal na vrednost 0,20 %, kar predstavlja padec za 8,53 odstotne točke. Podjetje je v tem letu imelo zelo nizek dobiček iz poslovanja, ker je bila v tem letu obračunana amortizacija. Podjetje je imelo prihodke iz poslovanja v letu 2014 podobne kot prejšnja leta in niso bistveno vplivali na zmanjšanje vrednosti kazalnika.

**T-2 d.o.o.** je imel od leta 2009 do leta 2013 izgubo iz poslovanja. Šele v letu 2014 je kazalnik dobičkonosnosti prihodkov pridobil pozitiven predznak s povprečno vrednostjo 1,27 %.

**Amis d.o.o.** je imel v letih 2010 in 2011 izgubo iz poslovanja. V letu 2009 je imel v povprečju največjo vrednost v višini 5,97 %. Od leta 2012, ko je podjetje imelo kazalnik v povprečju v vrednosti 1,62 %, do leta 2014 se mu je ta zmanjšal za 1,06 odstotne točke, to je v povprečju na vrednost 0,56 %.

Podjetje Telekom Slovenije je imelo v proučevanem obdobju 2009–2014 v povprečju največ čistega dobička v prihodkih od prodaje v primerjavi z ostalimi podjetji. V zadnjem letu se je



kazalnik drastično znižal in na osnovi vrednosti kazalnika je podjetje moralo začeti s postopkom racionalizacije stroškov poslovanja. Podjetje Amis je v preteklosti, še posebej v letu 2009, imelo največ čistega dobička v prihodkih od prodaje, kar mu je dvignilo povprečje proučevanega obdobja 2009–2014. V zadnjih letih pa je imelo podjetje minimalni čisti dobiček v prihodkih od prodaje. Na osnovi nizke vrednosti kazalnika je podjetje začelo z aktivnostmi racionalizacije stroškov. Podjetje T-2 je do leta 2013 izkazovalo negativen predznak kazalnika in šele v zadnjem letu proučevanega obdobja izposlovalo minimalni čisti dobiček v prihodkih od prodaje.

### 3.5.4 Finančni vzvod

Finančni vzvod meri delež sredstev, financiranih s kapitalom, zato ima tisto podjetje, ki se večinoma financira prek dolgov, višjo vrednost kazalnika:

$$\text{Finančni vzvod} = \frac{\text{sredstva}}{\text{kapital}} \quad (11)$$

Kot je razvidno iz enačbe (11), je mogoče finančni vzvod izračunati kot kvocient med sredstvi in kapitalom. Kazalnik finančnega vzvoda primerja sredstva in kapital. Za razliko od kazalnika delež kapitala v financiranju predstavlja njegovo recipročno vrednost. Način financiranja v podjetju predstavlja delež kapitala. Management podjetja lahko z določenim načinom financiranja v podjetju vpliva na donosnost kapitala (Hočevar, 1997, str. 250). Z nadziranjem zelo pomembnih denarnih tokov ima management lahko veliko težav. Ključno vprašanje managementa je, na kakšen način financirati podjetje, da bo tveganje za lastnike čim manjše in donosi visoki. Tekavčič (2004) navaja, da razmerje med dolgom (z zadolževanjem pridobljeni viri financiranja) in kapitalom lahko predstavlja tveganje za posojilodajalce v primeru, da vrednost kazalnika iz leta v leto raste. V primeru, da se vrednost kazalnika manjša, tvegajo lastniki podjetja s svojimi denarnimi vložki in s tem zagotavljajo nemoteno poslovanje podjetja. V primeru, da je dobičkonosnost sredstev enaka dobičkonosnosti kapitala, to pomeni, da podjetje financira vsa sredstva z lastnimi viri. Če del sredstev financira z dolgom (posojilom), je razmerje med sredstvi in kapitalom večje od 1. V tem primeru je dobičkonosnost kapitala večja od dobičkonosnosti sredstev. V primeru nestabilnega okolja je zadolževanje podjetja zelo tvegano početje poslovanja, zato zahtevajo lastniki kapitala večjo dobičkonosnost z vidika vložka. Če pa je podjetje financirano s kapitalom, ki je dejansko dražji vir financiranja, zagotavlja stabilnost donosov lastnikov in upniki imajo s tem zagotovljeno večjo varnost svojih naložb v podjetje.

V primeru, da je podjetje preveč zadolženo, obstaja nevarnost, da podjetje postane nelikvidno. Če pa se podjetje financira z lastnim kapitalom oziroma ima premalo dolgov, je težko zadovoljiti pričakovanja lastnikov z vidika višine dobičkonosnosti kapitala. Večja vrednost kazalnika pomeni več dolgov med viri financiranja za podjetje. Cilj je najti optimalno razmerje med dolžniškim in lastniškim kapitalom, da podjetje umirjeno raste. Določena nihanja niso dobra za podjetje. Management mora način financiranja podjetja strateško planirati in spremljati s

kazalniki financiranja. Iz Tabele 5 je razvidno gibanje finančnega vzvoda operaterjev v obdobju 2009–2014.

*Tabela 5: Finančni vzvod operaterjev za obdobje 2009–2014*

Leto/operater	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2009	1,94	1,69	24,39	2,59
2010	2,07	1,94	-13,91	2,03
2011	2,65	1,97	-3,99	2,25
2012	3,22	1,84	108,51	2,32
2013	3,15	1,79	3,68	2,33
2014	3,13	1,79	3,93	2,31

**Telemach d.o.o.** je imel v proučevanem obdobju 2009–2014 najnižjo vrednost kazalnika v letu 2009, ko je znašala 1,94. To pomeni, da je bilo podjetje tega leta minimalno zadolženo. Podjetju se je v proučevanem obdobju kazalnik enakomerno povečeval in v letu 2014 dosegel vrednost 3,13. Od leta 2009 do leta 2014 se je zadolženost v podjetju v povprečju povečala za 61,3 %.

**Telekom Slovenije d.d.** je imel v letu 2009 vrednost kazalnika 1,69 in ga do leta 2011 povečal na najvišjo vrednost 1,97 v proučevanem obdobju 2009–2014, kar je v povprečju znašalo povečanje zadolženosti za 5,9 %. Do leta 2014 se je vrednost kazalnika zmanjšala na 1,79, kar je v povprečju pomenilo zmanjšanje zadolženosti podjetja za 9,1 %.

**T-2 d.o.o.** je imel v proučevanem obdobju 2009–2014 zelo velike vrednosti kazalnika, ki so bile posledica drastičnega nihanja višine povprečnega kapitala. V letih 2010 in 2011 je imelo podjetje celo negativen kapital. Leta 2010 je znašal –16.296.239 EUR in v letu 2011 –52.518.843, kar je vplivalo na kazalnik, ki je dobil v obeh letih negativno vrednost. Podjetju je kazalnik drastično narastel na vrednost 108,51, kar je po našem mnenju pomenilo prezadolženost podjetja. V tem letu je povprečni kapital ponovno dobil pozitivno vrednost v višini 1.966.516 EUR. V letih 2013 in 2014 se je podjetju stanje z vidika poslovanja stabiliziralo. Povprečni kapital je bil v letu 2013 v višini 60.774.126 EUR z vrednostjo kazalnika 3,68, nakar je bil leta 2014 zmanjššan na višino 60.497.681 EUR z vrednostjo kazalnika 3,93, kar je glede na leto 2013 povečanje v povprečju za 6,7 %.

**Amis d.o.o.** je imel dokaj stabilen kazalnik v proučevanem obdobju 2009–2014. Najvišjo vrednost kazalnika je imel v letu 2009 z vrednostjo 2,59, kar predstavlja v tem letu tudi največjo zadolženost podjetja v proučevanem obdobju 2009–2014. Do leta 2014 sta se vrednost kazalnika in posledično zadolženost podjetja zmanjševali in dosegli vrednost 2,31, kar predstavlja zmanjšanje v povprečju za 10,8 %.

Podjetje Telekom Slovenije je v primerjavi z ostalimi podjetji imelo v proučevanem obdobju 2009–2014 najbolj optimalno strukturo financiranja. Podjetje je bilo minimalno zadolženo, kar je predstavljal povprečna vrednost kazalnika med 1 in 2 ter s tem vplivala na željo lastnikov z

vidika rasti dobičkonosnosti kapitala. Tudi podjetje Amis je imelo v proučevanem obdobju stabilno vrednost zadolževanja, kar je ponazarjal kazalnik s povprečno vrednostjo 2 in 2,5. Podjetje Telemach je od leta 2009 povečevalo stopnjo zadolženosti in se v zadnjih letih po našem mnenju preveč zadolžilo z vrednostmi kazalnika nad 3. Podjetje T-2 pa je imelo zelo ciklično gibanje razmerja med sredstvi in kapitalom, kar ponazarja krivulja diagrama. Podjetje je bilo preveč zadolženo in to je pripeljalo do njegovega stečaja.

### 3.5.5 Obračanje sredstev

Kazalniki obračanja prikazujejo hitrost obračanja vrst sredstev. Koeficient obračanja sredstev prikazuje število obratov sredstev v obdobju enega leta. Pri tem se lahko sprašujemo, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi oziroma koliko sredstev potrebuje podjetje, da ustvari obstoječe prihodke. Kazalnik obračanja sredstev je odvisen panoge, v kateri podjetje deluje. V primeru velikega deleža sredstev je koeficient nižji, in obratno. Če je kazalnik večji, podjetje bolje upravlja svoja sredstva. V primeru, da je kazalnik večji od 1, ima podjetje več kot pol sredstev kratkoročnih, in obratno, če je vrednost kazalnika manjša od 1, ima podjetje več kot polovico sredstev dolgoročnih. Management mora učinkovito poslovati s sredstvi zaradi interesa lastnikov podjetja in posojilodajalcev. Hitreje se sredstva obračajo, manj je vezanih sredstev v podjetju. »Pri izračunu koeficientov je treba upoštevati, da so ti kazalniki izračunani kot razmerje med tokom in stanjem in zato se vedno upošteva povprečno stanje sredstev.« (Hočevar, 2004)

Kazalec delež prihodkov od prodaje v vrednosti povprečnih sredstev meri učinkovitost uporabe osnovnih sredstev. Višja kot je vrednost kazalnika, boljša je uspešnost poslovanja podjetja (Mramor, 1993, str. 167).

$$\text{Obračanje sredstev} = \frac{\text{prihodki od prodaje}}{\text{povprečna sredstva}} \quad (12)$$

Kot je razvidno iz enačbe (12), je mogoče obračanje sredstev izračunati kot kvocient med prihodki od prodaje in povprečnimi sredstvi. Rečeno je bilo, da je obračanje sredstev primerljivo za podjetja v isti panogi zaradi vpliva tehnologije, deleža posameznih vrst sredstev, storitev, izdelkov itd. Hitrejše obračanje sredstev izkazuje boljše ravnanje managementa s sredstvi, na ta način se uspešnost podjetja povečuje, kar se vidi na večji vrednosti kazalnika dobičkonosnosti kapitala. Kazalnik obračanja sredstev bo tem večji, čim več prihodkov bo podjetje ustvarilo z obstoječimi sredstvi. V primeru, da se vrednost kazalnika skozi obdobje znižuje, se sredstva manjkrat obrnejo na letni ravni, in to pomeni, da podjetje povečuje investicije v sredstva s kapitalom, oziroma lahko se zgodi, da podjetju padajo tudi prihodki in bi podjetje moralo zmanjšati vložek kapitala v sredstva. Po izračunu kazalnika obračanja sredstev je smiselno izračunati tudi dneve vezave določenih sredstev, kjer se vidi, koliko časa je denar vezan v določeni obliki sredstev. Za podjetja je tudi smiselno izračunati kazalnik obračanja denarja iz poslovanja, ki meri konkurenčnost podjetja pri upravljanju plačil. V primeru, da je vrednost kazalnika nizka, to pomeni, da podjetje dovoljuje kupcem oziroma poslovnim partnerjem

podaljšanje plačilnih rokov. V primeru, da podjetje to dovoli, potrebuje več denarnih sredstev za financiranje poslovanja (Tekavčič, 2004). Iz Tabele 6 je razvidno gibanje obračanja sredstev operaterjev v obdobju 2009–2014.

*Tabela 6: Obračanje sredstev operaterjev za obdobje 2009–2014*

Leto/operater	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2009	0,94	0,27	0,14	1,65
2010	0,99	0,26	0,19	1,20
2011	0,98	0,49	0,23	1,25
2012	1,17	0,43	0,26	1,36
2013	1,25	0,46	0,24	1,37
2014	1,09	0,48	0,24	1,37

**Telemach d.o.o.** je imel od leta 2009 do leta 2011 koeficient obračanja sredstev nižji od 1, kar je pomenilo, da je podjetje imelo več kot polovico sredstev dolgoročnih. Telemachu se sredstva v tem obdobju niso obrnila niti enkrat na letni ravni. Podjetju se je kazalnik od leta 2012 začel povečevati, kar je pomenilo, da je podjetje zmanjšalo investicije v sredstva zaradi zmanjšanja kapitala in so se podjetju povečali prihodki. Obrat sredstev na letni ravni je bil večji od 1. V letu 2013 je bil najvišji z vrednostjo 1,25 in sredstva so bila takrat v povprečju vezana 292 dni.

**Telekom Slovenije d.d.** je imel v proučevanem obdobju 2009–2014 zelo nizke koeficiente obračanja sredstev. Leta 2009 je bila vrednost koeficienta 0,27. Do leta 2014 se je koeficient obračanja sredstev postopoma povečal na vrednost 0,48. Sredstva na letni ravni se niso obrnila niti enkrat. Telekom Slovenije ima na osnovi vrednosti kazalnikov več kot polovico sredstev dolgoročnih. Sorazmerno kazalniku obračanja so se povečevali tudi prihodki podjetja. V letu 2009 so bili v višini 413.829.671 EUR in so se v letu 2014 povečali na 649.082.000 EUR.

**T-2 d.o.o.** je imel v proučevanem obdobju 2009–2014 zelo nizke koeficiente obračanja sredstev. Vrednost v letu 2009 je znašala 0,14 in se v letu 2012 dvignila na najvišjo vrednost 0,26. V letu 2014 je ponovno padla na vrednost 0,24. To pomeni zelo slabo za podjetje. Podjetje je vsa leta povečevalo investicije v sredstva skozi povečanje kapitala.

**Amis d.o.o.** je imel skozi vsa proučevana obdobja 2009–2014 vrednost koeficienta obračanja sredstev večjo od 1. To pomeni, da so se sredstva obrnila vsaj enkrat letno. Največja vrednost kazalnika je bila v letu 2009, ko je znašala 1,65. V letu 2010 se je kazalnik zmanjšal na vrednost 1,20 in se postopoma povečeval do leta 2014, ko je dosegel vrednost 1,37. V letu 2014 je bil denar vezan v sredstvih v povprečju 266 dni.

Podjetje Amis je imelo v proučevanem obdobju 2009–2014 najboljše razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnimi sredstvi. Sredstva so se povprečno obrnila 1,3-krat na letni ravni. Denar je bil v sredstvih vezan v povprečju 260 dni. Poslovodstvo Amisa je najbolje upravljalo sredstva. Iz kazalnika je bilo razvidno, da je imelo podjetje več kot polovico sredstev

kratkoročnih. Podjetje Telemach je imelo po letu 2011 tudi vrednost kazalnika nad 1, kar je pomenilo, da je podjetje z obstoječimi sredstvi ustvarilo več prihodkov oziroma izboljšalo poslovanje. Podjetje je imelo vezavo denarja v sredstvih v povprečju 290 dni. Podjetje Telekom Slovenije je imelo več kot polovico sredstev dolgoročnih, ker je bila vrednost kazalnika manjša od 1. Kazalnik v proučevanem obdobju 2009–2014 je imel vrednosti med 0,2 in 0,5, kar je pomenilo, da se sredstva niso obrnila niti enkrat na letni ravni. Enako kot za Telekom Slovenije je veljalo za podjetje T-2.

### 3.5.6 Poslovni izid

Poslovni izid prikazuje dobiček ali izgubo iz poslovanja (poslovni prihodki so zmanjšani za poslovne odhodke). Pozitiven rezultat pomeni čisti dobiček iz rednega delovanja oziroma negativen rezultat pomeni izgubo iz rednega delovanja (Pojasnila postavk iz bilance stanja, 2016). Iz Tabele 7 je razvidno gibanje poslovnega izida operaterjev v obdobju 2009–2014.

*Tabela 7: Poslovni izid operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)*

Leto/operator	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
<b>2009</b>	-25.647.738	57.375.244	-23.084.291	1.404.740
<b>2010</b>	-10.811.884	-235.412.457	-74.324.256	-1.584.001
<b>2011</b>	-9.732.074	21.333.263	-12.092.934	-1.035.300
<b>2012</b>	-2.991.795	48.939.032	-3.336.070	566.562
<b>2013</b>	2.021.194	51.140.828	-3.504.468	44.258
<b>2014</b>	4.431.062	17.926.000	679.298	57.125

*VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.*

**Telemach d.o.o.** je v letu 2009 imel čisto izgubo v višini 25.647.738 EUR, kar predstavlja 34,4 % celotnih prihodkov podjetja, ki so znašali 74.362.113 EUR. Dejstvo je, da je podjetje v tem obdobju začelo poslovati na trgu, pridobivati prve nove naročnike njihovih storitev in izvajati prenosljivosti telefonskih števil od drugih operaterjev. V letu 2010 je glede na predhodno leto zmanjšalo izgubo za 42,15 %, to je 10.811.884 EUR. Izgubo je podjetje zmanjševalo do leta 2013 in v letu 2014 je imelo prvič čisti dobiček v višini 2.021.194 EUR. V letu 2014 ga je še povečalo glede na predhodno leto za 45,61 %.

**Telekom Slovenije d.d.** je imel v letu 2009 čisti poslovni izid v višini 57.375.224 EUR. Tudi delež čistega dobička v poslovnih prihodkih je znašal 14,4 % od poslovnih prihodkov. Posledice takega nizkega čistega poslovnega izida so bile vpliv gospodarske krize, zmanjšanje investicij v IKT, višji stroški zagotavljanja novih multimedijskih storitev na področju avtorskih in programskih pravic ter restriktivnih ukrepov regulatorja (Letno poročilo Telekoma Slovenije, 2009). V letu 2010 je dobiček iz poslovanja znašal 1.697.784 EUR, čisti dobiček pa je dosegel negativno vrednost v znesku 235.412.457 EUR, predvsem zaradi slabitev finančnih naložb v

hčerinskih podjetjih v jugovzhodnem delu Evrope in slabitev terjatev zaradi neplačevanja prispevkov alternativnih operaterjev. Zaradi padca vrednosti naložbe je bila potrebna slabitev sredstev, zato je bil posledično čisti poslovni izid močno negativen (Letno poročilo Telekoma Slovenije, 2010). V letu 2011 je podjetje ponovno ustvarilo čisti dobiček v vrednosti 21.333.263 EUR. Glavni razlog za opazno izboljšanje so bili ukrepi stroškovne optimizacije na vseh področjih. V letu 2012 je podjetje ustvarilo 48.939.032 EUR čistega dobička, kar je v povprečju 129,4 % od dobička v letu 2011. Enako ga je povečevalo v letu 2013 v višini 51.140.828 EUR. V letu 2014 pa je ponovno padel na vrednost 17.926.000 EUR, to je v povprečju zmanjšanje za 64,9 %. Razlog je bil v zamikih nekaterih aktivnosti v tujini in rezervaciji v Sloveniji za frekvence LTE (Letno poročilo Telekoma Slovenije, 2014).

**T-2 d.o.o.** je v letu 2009 imel čisto izgubo v višini 23.084.291 EUR, kar predstavlja 65,50 % celotnih prihodkov podjetja, ki so znašali 35.242.747 EUR. Čista izguba leta 2009 v višini 23.084.291 EUR je dosegla 62,44 % osnovnega kapitala podjetja, ki je znašal 36.966.662 EUR. Na dan 31. 12. 2009 so kratkoročni dolgovi presegali kratkoročna sredstva za 9,48-krat. Negativen kapital je pomenil, da je bilo podjetje kapitalsko neustrezno, ker obseg dolgoročnih virov ni bil zadosten glede na obseg poslovnih aktivnosti podjetja. V letu 2010 je imelo podjetje tudi čisto izgubo v višini 74.324.159 EUR, ki predstavlja 169 % celotnih prihodkov v znesku 44.043.390 EUR in je presegla osnovni kapital za 1,6-krat. Podjetje je bilo v tem obdobju prezadolženo. Izguba v letu 2010 je skupaj s prenesenimi izgubami dosegla večjo vrednost od polovice osnovnega kapitala in na ta način ni bilo mogoče izgube pokriti v breme prenesenega dobička oziroma rezerv. V takih primerih, ko sta dolgoročna plačilna nesposobnost in kapitalska neustreznost – kapital nižja od polovice osnovnega kapitala, je podjetje obsojeno na propad. Podjetje je na osnovi navedenih dejstev vložilo predlog prisilne poravnave. Šest upravičencev je v predvidenem zakonskem roku vložilo v podjetje denarna sredstva (Letno poročilo T-2, 2010). Podjetje je imelo izgubo in jo zmanjševalo vse do leta 2013. V tem času je vložilo tudi tožbo proti Telekomu Slovenije zaradi zlorabe položaja na trgu. V letu 2014 je podjetje ustvarilo čisti dobiček v višini 679.298 EUR, s katerim je zmanjšalo izgubo iz preteklih let. Ta dobiček je predstavljal 1,2 % celotnih prihodkov podjetja, ki so v letu znašali 58.527.328 EUR. Čisti dobiček je tega leta znašal 3,8 % osnovnega kapitala podjetja in kratkoročne obveznosti so presegale njene kratkoročne terjatve za 93 %. Kljub dobrim poslovnim napovedim je bil s strani določenih upnikov sprožen stečajni postopek (Letno poročilo T-2, 2014).

**Amis d.o.o.** je v letu 2009 povečal število uporabnikov za 38 %, kar je odražalo tudi dober poslovni izid v vrednosti 1.404.740 EUR (Letno poročilo Amis, 2019). V letu 2010 je imel Amis izgubo iz poslovanja v višini 1.979.417 EUR, izguba je bila zmanjšana za odložene davke v višini 395.417 EUR, tako da je znašala čista izguba poslovnega leta 1.584.001 EUR. Odložene davke je podjetje oblikovalo, ker je v kasnejšem obdobju pričakovalo ponovno poslovanje z dobičkom. Ključna razloga izgube v tem letu sta bila v prevelikih stroških poslovanja in omejitvi z vidika možnosti trženja po optičnem omrežju Telekoma Slovenije, ki bi omogočilo pridobivanje najzahtevnejših uporabnikov telekomunikacijskih storitev (Letno poročilo Amis, 2010). V letu 2011 se je z zakonodajo izvedla razvezava lokalne zanke na optičnem omrežju (FTTH) nacionalnega operaterja Telekoma Slovenije. S tem se je dodatno izboljšal tržni položaj

vseh operaterjev na slovenskem trgu. Podjetje je kljub pozitivnim napovedim tudi v tem obdobju še vedno imelo izgubo iz poslovanja v višini 1.126.789 EUR, ki je bila zmanjšana za odložene davke v višini 91.489 EUR, tako da je znašala čista zguba 1.035.300 EUR. Šele v letu 2012 je podjetje ustvarilo dobiček iz poslovanja v višini 513.592 EUR in čisti dobiček v višini 566.562 EUR ter takoj začelo investirati v telekomunikacijsko opremo, da bi podjetje postalo konkurenčno (Letno poročilo Amis, 2010). Operaterju so se tudi v letih 2013 in 2014 uresničevale pozitivne napovedi: vsestranska rast podjetja s tržnim deležem širokopasovnega dostopa na bakrenem in optičnem omrežju z nekoliko nižjim dobičkom iz poslovanja leta 2003 v višini 221.340 EUR in čistim dobičkom v višini 44.258 EUR ter leta 2014 z dobičkom iz poslovanja v višini 186.003 EUR in čistim dobičkom v višini 57.125 EUR. V tem letu je bila še vedno prisotna recesija na ekonomskem področju, vendar večjega upada dobička zaradi nje ni bilo zaznati.

Podjetje Telekom Slovenije je imelo v proučevanem obdobju 2009–2014 mnogo višje vrednosti poslovnega izida v primerjavi z ostalimi podjetji. Z izgubo je poslovalo le v letu 2010 zaradi slabitev finančnih naložb v tujini. Enako se mu je poslovni izid v letu 2014 zmanjšal zaradi zamikov nekaterih aktivnosti v tujini in rezervacije v Sloveniji. Podjetje Amis je imelo v povprečju višji poslovni izid v primerjavi s podjetji Telemach in T-2, vendar v zadnjih letih poslovnega izida ni povečevalo. Podjetje Telemach je imelo v proučevanem obdobju v povprečju nižji poslovni izid v primerjavi s podjetjem Amis, vendar ga je v letih 2013 in 2014 močno povečalo. Podjetje T-2 pa je vsa leta izkazovalo izgubo, le v letu 2014 je imelo minimalni dobiček v primerjavi s podjetji Telekom Slovenije in Telemach.

### 3.5.7 Dodana vrednost na zaposlenega

Kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega je ključni kazalnik gospodarjenja, ki prikazuje, kolikšna je povprečna novoustvarjena vrednost na zaposlenega. Za podjetje predstavlja kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega temeljno merilo gospodarske aktivnosti in uspeha. Večja kot je vrednost kazalnika podjetja ob izkazovanju dobička, večja je kakovost izdelkov in storitev (Pojasnila postavk iz bilance stanja, 2016).

$$Dod. vr. na zap. = \frac{\textit{kosm. don. iz posl. - str. blaga, mat. in stor. - drugi posl. odh.}}{\textit{povprečno število zaposlenih}} \quad (13)$$

Kot je razvidno iz enačbe (13), je mogoče dodano vrednost na zaposlenega izračunati kot kvocient med kosmatim donosom iz poslovanja, zmanjšanim za stroške blaga, materiala in storitev, ter drugimi poslovnimi odhodki s povprečnim številom zaposlenih. Dodana vrednost na zaposlenega se veča z inovacijami in s tem s povečanjem vrednosti posla ali z varčevanjem. Gre za iskanje poslovnega modela, s katerim podjetju uspe na trgu ponuditi čim več izdelkov in storitev ter s tem povečati uspešnost podjetja. V manjših in hitrorastočih podjetjih so skoraj vsi zaposleni inovatorji razvijajočega se poslovnega modela za nastop na trgu. V večjih podjetjih je večina ljudi na določenih ustaljenih funkcijah in jim vzornik inovativnosti ne predstavlja

poslovnega izziva. Velika podjetja so zelo učinkovita v znanih razmerah in zelo slabo odzivna na spremembe v poslovnem okolju. Zaposleni potrebujejo zunanjo spodbudo (ugodnejša ponudba konkurenta), da izvedejo določeno spremembo pri sebi in posledično za podjetje. Dodana vrednost na zaposlenega je tako kultura dodajanja vrednosti pri svojem delu v podjetju (Bertoncelj, 2015). Kavčič (2004) navaja, da je dodana vrednost najnatančnejši kazalnik uspešnosti poslovanja podjetja. Vsaka sprememba z vidika poslovanja se takoj odraža na dodani vrednosti. Podjetje lahko vpliva na dodano vrednost z boljšo organizacijo procesov, vpeljavo sodobnih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij, cenejšo nabavo, zmanjševanjem napak itd. Ključna naloga podjetja je dvig dodane vrednosti. Podjetje lahko to doseže s tem, da cenene delovne posle spremeni z inovativnimi posli. Če se primerjajo mala in velika podjetja, imajo mala podjetja nižjo dodano vrednost na zaposlenega. Veliko podjetje se lahko racionalneje organizira, medtem ko si malo podjetje dela stroške tam, kjer to ni potrebno. Iz Tabele 8 je razvidno gibanje dodane vrednosti na zaposlenega pri operaterjih v obdobju 2009–2014.

*Tabela 8: Dodana vrednost na zaposlenega pri operaterjih za obdobje 2009–2014 (v EUR)*

Leto/operator	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2009	-9.155	95.092	10.967	59.177
2010	46.991	92.052	46.795	40.913
2011	53.022	119.885	65.665	48.750
2012	83.837	119.974	78.525	54.261
2013	115.769	104.212	74.060	54.244
2014	107.579	84.092	76.554	55.878

*VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.*

**Telemach d.o.o.** je imel leta 2009 izgubo na substanci zaposlenega v znesku 9.155 EUR. Podjetje je imelo v tem obdobju 252 zaposlenih in čiste prihodke od prodaje v višini 71.978.517 EUR. V proučevanem obdobju 2009–2014 se je število zaposlenih iz 252 zmanjšalo na 191,5, kar v povprečju znaša 24-odstotno zmanjšanje. Podjetje je v enakem obdobju povečalo čiste prihodke od prodaje iz 71.978.517 EUR na 77.389.923 EUR, kar v povprečju znaša povečanje za 7,5 %. Dodana vrednost na zaposlenega se je od leta 2009 do leta 2013 povečala in dosegla vrednost 115.769 EUR. V letu 2014 pa se je malenkost zmanjšala, to je na vrednost 107.579 EUR, kar predstavlja zmanjšanje za 7,1 %.

**Telekom Slovenije d.d.** je imel leta 2009 dodano vrednost na zaposlenega v višini 95.092 EUR in število zaposlenih 1861. Leta 2010 se je dodana vrednost na zaposlenega v povprečju zmanjšala za 3,2 %, to je na vrednost 92.052 EUR. Leta 2011 so v podjetju Telekom Slovenije nastale velike organizacijske spremembe. Telekom Slovenije je namreč prevzel podjetje Mobitel na enak način, kot je pred leti prevzel podjetje SiOL. Po združitvi podjetij se je število zaposlenih v Telekomu Slovenije povečalo na 2773. Do leta 2013 se je število zaposlenih povečalo na 2907, v letu 2014 pa se je zaradi racionalizacije stroškov v povprečju zmanjšalo za



3,1 %, kar predstavlja 2818 zaposlenih. Trend zmanjševanja zaposlenih se je nadaljeval vse do leta 2012. Čisti prihodki od prodaje so se ob združitvi podjetij iz 381.168.067 EUR povečali na 694.704.990 EUR, kar znaša povečanje v povprečju za 82,3 %. Enako kot pri čistih prihodkih od prodaje se je po združitvi z Mobitelom povečala dodana vrednost na zaposlenega v povprečju za 30,2 %, to je na vrednost 119.885 EUR, nakar je od leta 2011 do leta 2014 začela postopoma padati in dosegla vrednost 84.092 EUR.

**T-2 d.o.o.** je od leta 2009 do leta 2013 izkazoval čisto izgubo, ki jo je postopoma zmanjševal in v letu 2014 dosegel dobiček v višini 679.298 EUR. Čisti prihodki od prodaje so v letu 2009 dosegli vrednost 35.083.848 EUR. Podjetje jih je do leta 2014 v povprečju povečalo za 62,2 %, to je na vrednost 56.919.910 EUR. Podjetje je imelo v letu 2009 191 zaposlenih in je to število do leta 2014 v povprečju povečalo za 60,7 %, kar znaša 307 zaposlenih. Dodana vrednost na zaposlenega je leta 2009 znašala 10.967 EUR. Enakomerno je rasla do leta 2012 in dosegla visoko vrednost 78.525 EUR. V letu 2013 je ponovno padla, v povprečju za 5,7 %, in dosegla vrednost 74.060 EUR. V letu 2014 je ponovno narasla na vrednost 76.554 EUR.

**Amis d.o.o.** je imel v letu 2009 kazalnik dodane vrednosti v višini 59.177 EUR. Kazalnik je v tem letu izkazoval največjo vrednost izmed vseh proučevanih let, ker je 143 zaposlenih za podjetje izvedlo največ poslov na trgu. Čisti prihodki od prodaje so znašali 25.236.052 EUR in posledično je bila takrat dodana vrednost na zaposlenega največja, saj je znašala 59.177 EUR. V letu 2010 je v povprečju padla za 30,9 % in dosegla vrednost 40.013 EUR. Razlog je bil drastičen padec čistih prihodkov na vrednost 24.656.797 EUR. Nižje prihodke je podjetje imelo tudi v letu 2011, ko so znašali 28.046.561 EUR. V letih 2012, 2013 in 2014 so se čisti poslovni prihodki ponovno povečali in posledično se je ponovno povečala tudi dodana vrednost na zaposlenega, ki je v letu 2014 dosegla vrednost 55.878 EUR. V obdobju 2009–2013 je podjetje v povprečju zaposlilo 27,3 % ljudi, kar je v letu 2013 znašalo 182 ljudi. V letu 2014 pa je podjetje zaradi racionalizacije stroškov odpustilo 8 zaposlenih. Dodana vrednost na zaposlenega se je od leta 2013 do leta 2014 celo povečala, v povprečju za 3,1 %, in dosegla vrednost 55.878 EUR.

Pri kazalniku dodane vrednosti na zaposlenega je v proučevanem obdobju imel najvišje vrednosti Telekom Slovenije, sledili so Telemach, T-2 in Amis. Telekom Slovenije je imel v primerjavi z ostalimi podjetji najvišjo vrednost v letih 2011 in 2012, v zadnjih letih pa je ta začela padati. Podjetje je v zadnjih letih imelo najvišje vrednosti dodane vrednosti na zaposlenega, kar je pomenilo, da se je podjetje uspešno soočalo s konkurenco na trgu. Podjetje T-2 ima vrednost tega kazalnika skozi obdobja zadovoljivo in se je v letu 2014 približalo Telekomu Slovenije, kar je razvidno iz grafa. Podjetje Amis pa ima najnižje vrednosti v primerjavi z ostalimi podjetji. Podjetje bo moralo več vlagati v inovacije in več varčevati.

### 3.5.8 EBITDA

EBIT (angl. *Earnings Before Interest and Taxes*) in EBITDA (angl. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) sta kazalnika uspešnosti poslovanja podjetja. EBIT je kazalnik poslovnega izida pred obrestmi in davki. Prikazuje sposobnost podjetja, da pridobiva

prihodke z opravljanjem dejavnosti. EBITDA pa je poslovni izid pred obrestmi, davki in amortizacijo ter je sinonim poslovanja podjetja. Kazalnik kaže realen donos podjetja, preden se upoštevajo inflacija, davki, odpisi sredstev, finančni izid, amortizacija, in je dober približek denarnemu toku iz poslovanja. Kazalnik EBITDA je primeren v primeru storitvenih dejavnosti in manj za industrijske dejavnosti, ker stroški upravljanja in najemnin predstavljajo pomemben delež. V podjetjih pokriva odpise vrednosti in druge odhodke, ki niso povezani s poslovnimi odhodki. Ta kazalnik se lahko uporablja za oceno oziroma približek denarnega toka, ki izvira iz poslovne dejavnosti. Slabost tega kazalnika je, da ni celovit kazalnik uspešnosti poslovanja, zato ga v ta namen dopolnjujejo oziroma nadomeščajo ekonomski modeli uspešnosti (Kaj je EBIT in EBITDA, 2015).

$$EBITDA = EBIT + amortizacija \quad (14)$$

Kot je razvidno iz enačbe (14), je mogoče EBITDA izračunati kot vsoto med dobičkom iz poslovanja in amortizacijo. Kazalnik EBITDA upošteva fiktivno naravo amortizacije. Amortizacija je računovodski poseg oziroma knjižba, ki nima vpliva na denarni tok podjetja. Pri izračunavanju kazalnika EBITDA se prišteva nazaj k dobičku iz poslovanja. Poleg navedenega ta kazalnik izključuje učinke financiranja izrednih dogodkov oziroma drugih nedenarnih računovodskih aktivnosti. Ker prikazuje uspešnost poslovanja podjetja in je dober približek denarnemu toku podjetja, ki ga slednje ustvari s poslovanjem, je zanimiv tudi za primerjanje z drugimi podjetji v panogi. Za izračun EBITDA je v praksi več metodologij, kjer se vključujejo različne računovodske postavke. Neodvisno od metode zaračunavanja morajo rezultati kazalnika biti smiselni, konsistentni in omogočiti primerljivost med podjetji. Iz Tabele 9 je razvidno gibanje dobička EBITDA operaterjev v obdobju 2009–2014.

*Tabela 9: EBITDA operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)*

Leto/operator	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2009	-9.590.789	99.295.250	57.764	3.951.443
2010	2.741.091	87.663.500	9.219.055	1.963.425
2011	5.017.357	203.908.500	8.810.026	3.325.020
2012	9.877.071	185.953.000	12.422.662	4.549.734
2013	11.497.178	176.628.750	12.984.294	4.247.225
2014	10.411.805	125.624.250	13.472.773	4.208.393

*VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.*

**Telemach d.o.o.** je edini izmed vseh operaterjev imel negativen EBITDA v letu 2009, in sicer v vrednosti 9.590.789 EUR. Podjetje je bilo ustanovljeno po vstopu Slovenije v EU in je bilo realno pričakovati slabše poslovne rezultate. V letu 2010 je EBITDA postal pozitiven in podjetje ga je vključno z letom 2014 le povečevalo, to je do vrednosti 10.411.805 EUR.

**Telekom Slovenije d.d.** je imel v proučevanem obdobju v povprečju največjo vrednost kazalnika, ki pa je zelo nihala. V letu 2010 je dosegel EBITDA najnižjo vrednost, to je 87.663.500 EUR, nakar se je v letu 2011 ta vrednost drastično povečala, to je na 203.908.500 EUR za indeks 233, in nato do leta 2014 ponovno postopno padala.

**T-2 d.o.o.** je podobno kot Telemach izkazoval nizek EBITDA v vrednosti 75.764 EUR in ga do leta 2014 povečal do vrednosti 13.472.773 EUR. S podjetjem Telemach sta imela v proučevanem obdobju podobne vrednosti kazalnika, kar je razvidno iz diagrama. Pomembno je, da se vrednosti kazalnika povečujejo, ker je s tem nakazan realen donos podjetja.

**Amis d.o.o.** je za razliko od ostalih operaterjev imel najnižje vrednosti kazalnika EBITDA, kar pomeni veliko tveganje z vidika poslovanja. V letu 2010 je imel najnižjo vrednost kazalnika 9.219.055 EUR in jo je do leta 2014 linearno povečeval, v povprečju le do vrednosti 13.472.773 EUR.

Podjetje Telekom Slovenije je imelo v primerjavi z ostalimi konkurenti najvišjo vrednost kazalnika v proučevanem obdobju 2009–2014. V letu 2011 je podjetju ta vrednost drastično narasla zaradi pripojitve podjetja Mobitel, kasneje pa je Telekomu Slovenije začela vrednost kazalnika postopoma padati zaradi zmanjševanja prihodkov. Podjetju T-2 je v proučevanem obdobju vrednost kazalnika stalno rasla, kar pomeni, da če podjetje ne bi imelo dolgov, bi bil uspeh posloводства izjemen. Tudi podjetju Telemach se je vrednost kazalnika stalno povečevala, razen v letu 2009, ko je imelo podjetje negativno vrednost. Podjetje Amis pa je imelo vrednost kazalnika v proučevanem obdobju najnižjo, kar je pomenilo, da podjetje slabo oziroma neambiciozno posluje na konkurenčnem trgu.

### **3.5.9 Čisti prihodki od prodaje**

Čisti prihodki od prodaje vsebujejo prodajne vrednosti prodanih proizvodov trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju. Razdeljeni so na prihodke od prodaje izdelkov in storitev ter prihodke od prodaje trgovskega blaga in materiala. V prihodke od prodaje niso všteti davek na dodano vrednost in druge dajatve (Pojasnila postavk iz bilance stanja, 2016). Iz Tabele 10 je razvidno gibanje čistih prihodkov od prodaje operaterjev v obdobju 2009–2014.

Tabela 10: Čisti prihodki od prodaje operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)

Leto/operater	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2009	71.978.517	396.490.162	35.083.848	25.236.052
2010	70.313.433	381.168.067	43.742.440	24.656.797
2011	64.022.561	694.704.990	48.464.197	28.046.561
2012	72.166.431	650.912.868	50.965.428	31.170.903
2013	75.908.394	658.492.445	52.741.868	32.047.315
2014	77.389.923	643.057.000	56.919.910	31.854.174

VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

**Telemach d.o.o.** je v letu 2009 dosegel 71.978.517 EUR čistih prihodkov od prodaje. Do leta 2011 so se zmanjševali do vrednosti 64.022.561 EUR in se v letu 2012 ponovno zvišali za 1,13 %, kar znaša 72.166.431 EUR. V letu 2014 je podjetje doseglo 77.389.923 EUR, kar predstavlja velik uspeh podjetja.

**Telekom Slovenije d.d.** je v letu 2009 dosegel 396.490.162 EUR čistih prihodkov od prodaje in v letu 2010 vrednost 381.168.067 EUR. Na poslovanje v letu 2009 so vplivali cenovni pritiski, zmanjšana kupna moč in druge posledice recesije ter prevzemi in konsolidacije operaterjev z namenom rasti in razvoja Telekoma Slovenije (Letno poročilo Telekoma Slovenije, 2010). V letu 2011 so čisti prihodki od prodaje narasli na najvišjo vrednost vseh obdobj, to je na 694.704.990 EUR, kar predstavlja povečanje za 82,25 %. Razlog je bil pripojitev podjetja Mobitel k Telekomu Slovenije. Prihodki so se povečali, ker je v tistem obdobju podjetje začelo s trženjem mobilnih storitev. Po letu 2011 so začeli prihodki postopoma padati zaradi konkurenčnih akcijskih ponudb in v letu 2014 dosegli 643.057.000 EUR, kar ponazarja tudi diagram.

**T-2 d.o.o.** je v letu 2009 dosegel 35.083.848 EUR čistih prihodkov od prodaje. V letu 2010 je povečal čiste prihodke od prodaje za 1,25 % glede na predhodno leto, kar v povprečju znaša 43.742.440 EUR. Podjetje je prihodke povečevalo do leta 2014 in doseglo znesek v višini 56.919.910 EUR. Podjetje prodaja svoje storitve fizičnim in pravnim osebam, del prihodka pa dosega tudi iz naslova medoperaterskih storitev (oddajanje kableske in radijske infrastrukture v najem drugim operaterjem na osnovi »shering« pogodb). S povečanjem čistega dobička je pri obračunu davka od dohodkov pravnih oseb prišlo do povečanja davčne osnove. Ker podjetje ni izkazovalo davčne izgube, temveč pozitivne osnove v višini 1.887.537 EUR, podjetje obveznosti iz naslova davka za leto 2014 ni izkazovalo, ker je davčno osnovo zmanjšalo za znesek uveljavljanja raznih investicijskih olajšav (Letno poročilo T-2, 2014).

**Amis d.o.o.** se je v letu 2009 podobno kot ostali operaterji na evropskem telekomunikacijskem trgu soočil z recesijo na ekonomskem področju. Referenčne napovedi in izkušnje iz preteklih let dokazujejo, da recesija telekomunikacijska podjetja prizadene v zelo omejenem obsegu. Operater

Amis z vidika recesije večjega upada prihodkov ni beležil. Beležil pa je večji obseg neplačanih terjatev in podaljšanje rokov plačevanja svojih naročnikov (Letno poročilo Amis, 2009). V letu 2009 je imel čiste prihodke od prodaje v višini 25.336.052 EUR. V letu 2010 so se mu zmanjšali za 2,7 %, to je na vrednost 24.656.797 EUR. Leta 2011 je dosegel 13,75-odstotno rast prihodkov od prodaje glede na predhodno leto, to je v višini 28.046.561 EUR, in jih v letih 2012, 2013 in 2014 še povečal. To pomeni, da je podjetje hotelo obdržati položaj drugega največjega alternativnega operaterja.

V proučevanem obdobju je podjetje Telekom Slovenije imelo največ čistih prihodkov od prodaje, sledili so Telemach, T-2 in Amis. V letu 2011 sta se podjetje Telekom Slovenije in hčerinsko podjetje Mobitel združila in Telekom Slovenije je prevzel mobilne priključke. Ostali trije operaterji so imeli bistveno manj prihodkov, kar je posledica manjšega tržnega deleža in ponudbe ostalih medoperaterskih storitev, ki jih mora zagotavljati operater s prevladujočim tržnim položajem. Dejstvo pa je, da so se v proučevanem obdobju podjetjema Telemach in T-2 iz leta v leto stalno povečevali prihodki. Podjetje Telemach je izmed vseh treh operaterjev najperspektivnejše podjetje. Podjetje Amis pa je imelo zelo nizke vrednosti čistih prihodkov od prodaje, zato iz tega sledi vprašanje glede dolgoročnega obstoja na trgu in implementiranja novih tehnologij v njihove obstoječe informacijske sisteme.

### 3.5.10 Gospodarnost poslovanja

Hočevar (2004, str. 402) navaja, da kazalniki gospodarnosti prikazujejo učinkovitost poslovanja podjetja. Izračun kazalnika predstavlja razmerje med prihodki in odhodki. Cilj podjetja mora biti, da so prihodki večji od odhodkov. Ta rezultat predstavlja celotno gospodarnost podjetja. Podjetje največkrat analizira gospodarnost, ki se nanaša na njegovo poslovanje iz dejavnosti, saj v koeficientu niso upoštevani finančni prihodki, finančni odhodki, izredni prihodki in odhodki. Rezultat kazalnika mora biti čim večji, ker to pomeni, da podjetje z manjšimi odhodki ustvari enak prihodek, oziroma povedano na drugi način, podjetje ustvari večji prihodek z enakimi odhodki.

$$\text{Gospodarnost poslovanja} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}} \quad (15)$$

Kot je razvidno iz enačbe (15), je mogoče gospodarnost poslovanja izračunati kot kvocient med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki. Gospodarnost poslovanja predstavlja intenzivnost odmika poslovnih prihodkov v primerjavi s poslovnimi odhodki. Podjetje je poslovno uspešnejše, če je vrednost tega kazalnika večja od ena in če hkrati izkazuje dobiček (Tekavčič, 2004). Iz Tabele 11 je razvidno gibanje gospodarnosti poslovanja operaterjev v obdobju 2009–2014.

Tabela 11: Gospodarnost poslovanja operaterjev za obdobje 2009–2014

Leto/operator	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2009	0,74	1,03	0,70	1,06
2010	0,87	1,00	0,50	0,93
2011	0,88	1,11	0,91	0,96
2012	0,97	1,10	0,97	1,02
2013	1,04	1,09	0,98	1,01
2014	1,06	1,00	1,01	1,01

**Telemach d.o.o.** je od leta 2009 imel med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki kvocient vrednosti 0,74. Gospodarnost poslovanja je bila zelo nizka, ker je bilo podjetje šele v fazi razvoja. Vse do leta 2012 je podjetje postopoma povečevalo vrednost kazalnika in v tem letu doseglo vrednost 0,97, kar je v primerjavi z letom 2009 povečanje vrednosti v povprečju za 31,1 %. V letu 2013 je podjetje doseglo vrednost kazalnika 1,04, to pomeni, da je podjetje začelo poslovati gospodarno, ker je bila vrednost kazalnika večja od 1. V letu 2014 se je kazalniku še povečala vrednost, to je na 1,06, kar je v povprečju za 1,9 %.

**Telekom Slovenije d.d.** je v proučevanem obdobju 2009–2014 posloval gospodarno, ker je bil vsa leta kazalnik večji od 1. Leta 2011 je imel kazalnik gospodarnosti najvišjo vrednost 1,11 in se je do leta 2014 zmanjšal za 9,9 % ter dosegel vrednost 1,00.

**T-2 d.o.o.** je od leta 2009, ko je imel kazalnik gospodarnosti 0,70, do leta 2013 posloval negospodarno, ker je bila vrednost kazalnika v tem proučevanem obdobju manjša od 1. V letu 2010 je imel kazalnik najnižjo vrednost 0,50, nakar je v letu 2011 močno narastel, to je za 82 %, in dosegel vrednost 0,91. Vrednost kazalnika v letu 2013 je bila 0,98, kar pomeni, da se je od leta 2009 v povprečju povečala za 40 %. Leta 2014 je T-2 začel poslovati gospodarno, ker so bili prihodki iz poslovanja večji od odhodkov iz poslovanja in je razmerje doseglo vrednost kazalnika 1,01.

**Amis d.o.o.** je v letu 2009 posloval gospodarno, ker je imel večje prihodke iz poslovanja, to je v višini 33.002.830 EUR, in so bili ti večji od odhodkov iz poslovanja, ki so znašali 31.031.160 EUR. Gospodarnost poslovanja je imela v letu 2010 vrednost 1,06. V letu 2010 so se prihodki iz poslovanja zmanjšali v primerjavi z odhodki in je podjetje poslovalo negospodarno z vrednostjo kazalnika 0,93. Tudi v naslednjem letu je podjetje poslovalo negospodarno z vrednostjo kazalnika 0,96. Šele v letih 2012, 2013 in 2014 je podjetje povečalo poslovne prihodke v primerjavi s poslovnimi odhodki ter v teh treh letih poslovalo gospodarno.

Podjetje Telekom Slovenije je imelo v proučevanem obdobju 2009–2014 najvišji koeficient gospodarnosti poslovanja v primerjavi z ostalimi podjetji. Koeficient je bil vedno večji od 1, kar pomeni, da je podjetje v proučevanem obdobju poslovalo gospodarno. Podjetje ustvarilo večje prihodke z enakimi odhodki. Podjetje Amis je poslovalo gospodarno v večini let proučevanega obdobja, razen v letih 2010 in 2011. Podjetji Telemach in T-2 sta imeli v povprečju najslabše

vrednosti kazalnika v proučevanem obdobju. Telemach je gospodarno posloval le v letih 2013 in 2014, T-2 pa le v letu 2014.

### 3.5.11 Kratkoročni koeficient likvidnosti

Vsako podjetje mora razpolagati z ustreznimi likvidnostnimi sredstvi z namenom pravočasne izvedbe potrebnih plačil. Podjetje kratkoročna plačila lahko izvede z vzpostavljanjem finančnega ravnotežja, usklajevanjem materialnih in finančnih tokov, rastjo finančne moči itd. (Tekavčič, 2004). Ta kazalnik je eden izmed najbolj uporabljenih s strani podjetij in meri sposobnost podjetja, da poravna kratkoročne obveznosti z denarjem in ostalimi gibljivimi sredstvi, kot so zaloge in kratkoročni vrednostni papirji (Mramor, 1993, str. 166).

$$\text{Kratkoročni koeficient likvidnosti} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (16)$$

Kot je razvidno iz enačbe (16), je mogoče kratkoročni koeficient izračunati kot kvocient med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Kratkoročni koeficient likvidnosti prikazuje sposobnost podjetja, da poravna kratkoročne dolgove s celotnimi kratkoročnimi sredstvi. Vrednosti kazalnika manjše od 1 pomenijo, da podjetju na kratek rok ne uspe poravnati vseh svojih obveznosti. Če je kazalnik večji od 1, pa je plačilna sposobnost podjetja boljša, ker podjetje na kratek rok poravna svoje obveznosti in kratkoročna sredstva financira tudi na dolgi rok. Kot kratkoročna sredstva se upoštevajo kratkoročne terjatve, zaloge, denarna sredstva in kratkoročne finančne naložbe. Priporočena vrednost kazalnika je 2 in več, ker naj bi bila s tem plačilna sposobnost podjetja boljša. Kratkoročni koeficient likvidnosti ni problematičen v panogi telekomunikacije, pomen ima na primer v gradbeništvu, kjer se sredstva v panogi počasneje obračajo. Iz Tabele 12 je razvidno gibanje kratkoročnega koeficienta likvidnosti operaterjev v obdobju 2009–2014.

*Tabela 12: Kratkoročni koeficient likvidnosti operaterjev za obdobje 2009–2014*

Leto/operater	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2009	0,55	1,02	0,11	1,01
2010	0,57	0,87	0,09	0,95
2011	0,46	1,42	0,09	0,96
2012	0,49	1,51	0,98	1,00
2013	1,08	1,70	1,09	0,73
2014	0,65	2,03	0,51	0,82

*VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.*

**Telemach d.o.o.** je imel od leta 2009 do leta 2012 zelo nizko vrednost kratkoročnega koeficienta likvidnosti, kar pomeni, da podjetju na kratki rok ni uspelo poravnati vseh svojih obveznosti iz

poslovanja. V letu 2013 je koeficient dosegel vrednost 1,08, kar pomeni, da je podjetje postalo bolj likvidno in je v tem letu lahko pokrilo s kratkoročnimi sredstvi kratkoročne vire financiranja. V letu 2014 je koeficient ponovno padel pod 1 in dosegel vrednost 0,65, kar za podjetje ni dobro.

**Telekom Slovenije d.d.** je imel v proučevanem obdobju od leta 2009 do leta 2014 vrednost kazalnika 1. Po združitvi podjetja z Mobitelom v letu 2011 je postalo podjetje bolj likvidno. Kazalnik se je zvišal iz vrednosti 0,87 na vrednost 1,42 in se stalno povečeval. V letu 2014 je podjetju uspelo kazalnik povečati na vrednost 2,03. Ta vrednost je priporočljiva za vsa podjetja, ker kazalnik prikazuje sposobnost podjetja, da na kratek rok poravnava svoje obveznosti in kratkoročna sredstva financira tudi na dolgi rok.

**T-2 d.o.o.** je imel od leta 2009 do leta 2011 težave z likvidnostjo, ker je bil kratkoročni koeficient likvidnosti blizu ničle. V letu 2012 je bila vrednost koeficienta 0,98, v letu 2013 pa 1,09. V letu 2014 se je koeficient ponovno znižal na vrednost 0,51, kar pomeni, da podjetje ni bilo več sposobno pokrivati s kratkoročnimi sredstvi kratkoročnih virov financiranja. Zaradi tega je bil za podjetje predlagan stečajni postopek.

**Amis d.o.o.** je imel v letu 2009 kratkoročni koeficient likvidnosti v vrednosti 1,01, kar pomeni, da je podjetje na kratki rok pokrilo vse obveznosti. V letih 2010 in 2011 je imelo podjetje kazalnik nižji od 1, kar je pomenilo, da podjetju ni uspelo poravnati vseh svojih obveznosti. V letu 2012 je podjetju ponovno uspelo doseči kazalnik 1 in s tem izboljšati likvidnost. V naslednjih dveh letih je kazalnik ponovno padel iz 1,00 na vrednost 0,73 v letu 2013 in na vrednost 0,82 v letu 2014, kar je pomenilo, da so se v podjetju ponovile težave z likvidnostjo.

Podjetje Telekom Slovenije je bilo v primerjavi z ostalimi podjetji v proučevanem obdobju 2009–2014 edino sposobno poravnati kratkoročne dolgove s celotnimi kratkoročnimi sredstvi. V letu 2014 je imelo kazalnik najvišje vrednosti. Ostala tri podjetja, Amis, Telemach in T-2, pa so imela težave z vidika poravnave kratkoročnih dolgov s kratkoročnimi sredstvi. V letu 2014 se jim je v povprečju glede na predhodna leta vrednost kazalnika še znižala. Ker so imela kazalnik v proučevanem obdobju v povprečju nižji od 1, je bila njihova plačilna sposobnost slabša, ker na kratek rok niso uspela poravnati svojih obveznosti in hkrati niso zmogla financirati kratkoročnih sredstev na dolgi rok.

### **3.5.12 Tržni delež**

Tržni delež pomeni delež doseženih prihodkov, izdelkov ali skupine izdelkov podjetja od celotne prodaje vseh konkurentov na istem trgu. V primeru prihodkov se izračuna tržni delež na način, da se skupni prihodki v določeni panogi na letni ravni delijo s prihodki posameznega podjetja in se rezultat zaradi preglednosti predstavi v odstotkih. V primeru izdelkov se vrednost tržnega deleža dobi s štetjem izdelkov, rezultat pa se primerja s konkurenti. V primeru, da ima podjetje velik tržni delež, moramo biti previdni, ker velika vrednost tega kazalnika še ne pomeni, da je podjetje uspešno z vidika poslovanja. Lahko se zgodi, da podjetje ne razpolaga z novo



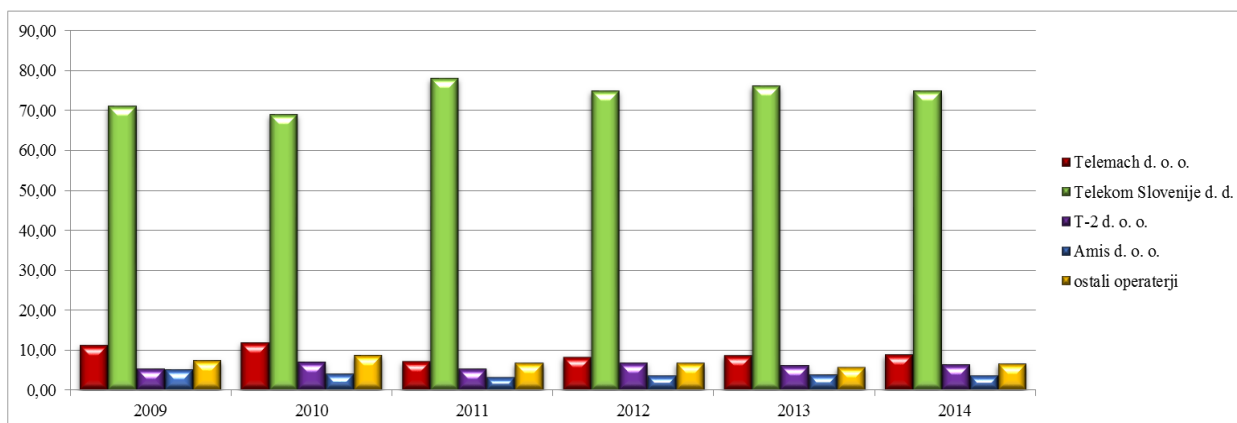
tehnologijo, ki bo pomemben konkurenčni dejavnik v prihodnosti. V majhnih gospodarstvih so tržna struktura in tržni deleži slab indikator uspešnosti in tržne moči (Kump, 2003). Iz Tabele 13 in Slike 7 je razviden tržni delež po prihodkih v dejavnosti operaterjev v obdobju 2009–2014.

Tabela 13: Tržni delež po prihodkih v dejavnosti operaterjev za obdobje 2009–2014 (v %)

Leto/operator	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.	Ostali operaterji
2009	11,20	71,09	5,31	5,00	7,40
2010	11,67	68,92	6,88	3,99	8,54
2011	7,15	77,92	5,19	3,05	6,69
2012	8,16	74,90	6,76	3,52	6,66
2013	8,64	76,02	6,06	3,67	5,61
2014	8,73	74,87	6,37	3,62	6,41

VIR: Povzeto in prirejeno po BIZI, Tržni delež v telekomunikacijskih dejavnosti podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Slika 6: Gibanje tržnega deleža po prihodkih v dejavnosti operaterjev za obdobje 2009–2014 (v %)



VIR: Povzeto in prirejeno po BIZI, Tržni delež v telekomunikacijskih dejavnosti podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

**Telemach, d.o.o.** je imel tržni delež v letu 2009 v vrednosti 11,20 % in v letu 2010 v vrednosti 11,67 %. Po letu 2010 je padel za 4,52 odstotni točki, to je na vrednost 7,15 %. Od leta 2011 do leta 2014 se je ponovno povečal za 1,58 odstotne točke in dosegel 8,73-odstotni delež na trgu.

**Telekom Slovenije d.d.** je imel konec leta 2009 tržni delež v višini 71,09 %, kar je pomenilo prevladujoč položaj na trgu. Kot posledica največjega tržnega deleža in razvoja nove tehnologije na področju telefonije – IP je bila fiksna telefonija v največji meri deležna prevzemanja priključkov s strani konkurenčnih operaterjev. Posledično je leta 2010 padel tržni delež za 2,17 odstotne točke in dosegel vrednost 68,92 %. V letu 2011 se je ponovno povečal za 9,00 odstotne

točke, to je na vrednost 77,92 %, kar je bil največji tržni delež proučevanega obdobja. Do leta 2014 se je tržni delež postopno zmanjševal zaradi nižjih prihodkov iz klasične govorne telefonije, kar je v skladu z upadanjem števila klasičnih priključkov in njihove alternative s sodobno telefonijo IP in mobilno telefonijo, ki jo ponuja tudi konkurenca.

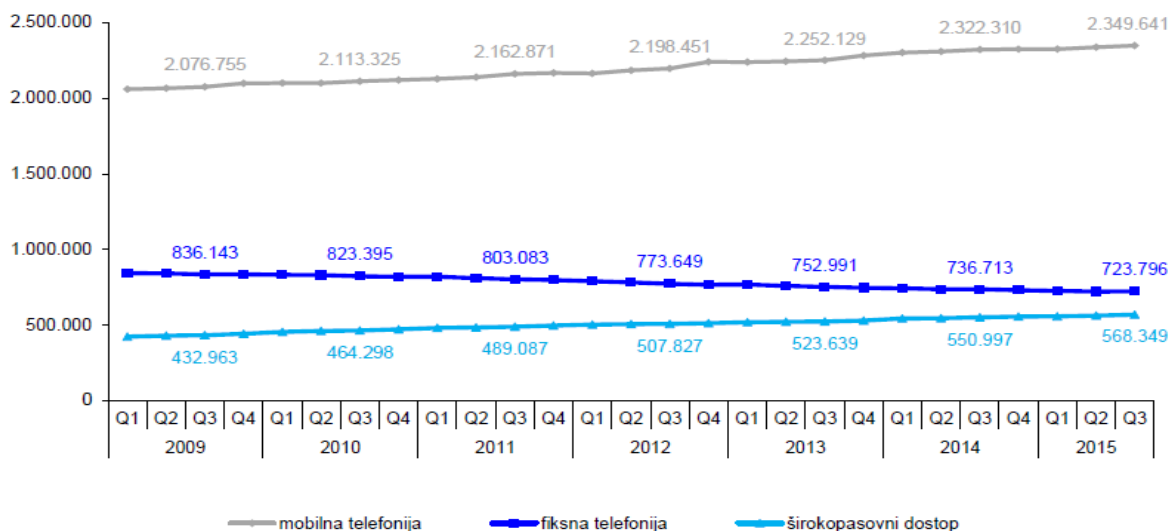
**T-2 d.o.o.** je imel v letu 2009 tržni delež v vrednosti 5,31 %. V letu 2010 ga je povečal za 1,57 odstotne točke, to je na vrednost 6,88 %. Leta 2011 se je za malenkost znižal, in sicer na 5,19 %, in v letu 2012 ponovno povečal na 6,76 %. V tem letu je bil cilj podjetja poleg pridobivanja novih naročnikov tudi krepitev ugleda blagovne znamke, ki je bila od začetka postopka prisilne poravnave podjetja močno načeta (Letno poročilo T-2, 2012). Podjetje je v letu 2013 obdržalo podoben tržni delež, to je 6,06 %, in ga v letu 2014 povečalo za 0,31 odstotne točke, to je na vrednost 6,37 %.

**Amis d.o.o.** je v letu 2009 dosegel več kot 38-odstotno rast prodaje ključnih storitev, bistveno povečal število uporabnikov in povečeval tržni delež v ciljnih segmentih, ki temeljijo na širokopasovnem dostopu in novejših tehnologijah (IP-Centreks, SIP-povezave, IP-TV naslednje generacije itd.). Navedene tehnologije spreminjajo obstoječe načine življenja ljudi, oblikujejo bistvene konkurenčne prednosti in predstavljajo del trajnostnega razvoja. V tem letu je podjetje znatna sredstva vlagalo v pridobivanje uporabnikov, in sicer v obliki promocijskih akcij, ki so potekale skozi vse leto. Tržni delež je v tem letu znašal 5 %. V letu 2010 se je zmanjšal na 3,99 %. V vseh ključnih storitvenih tehnologijah je imel tržne deleže podobne kot leta 2010. Podjetje je imelo strategijo oblikovano predvsem v povezavi z nadaljevanjem rasti tržnega deleža, števila uporabnikov v ciljnih segmentih in doseganja položaja največjega alternativnega ponudnika v Sloveniji. V letu 2011 je doseglo položaj alternativnega operaterja na področju optične tehnologije FTTH in ponudbe širokopasovnega dostopa. Z ekonomskega vidika, kot prikazuje Tabela 8, pa se podjetju tržni delež od leta 2010 ni povečeval in je v letu 2014 dosegel vrednost le 3,62 %.

Tudi **ostali operaterji** predstavljajo relativno velik tržni delež in konkurirajo večjim operaterjem, ki smo jih proučevali. Ostali operaterji so imeli leta 2009 tržni delež v vrednosti 7,40 %. V letu 2010 so ga povečali na 8,54 % in ga do leta 2013 postopoma zmanjševali do vrednosti 5,61 % ter ga tako v letu 2014 ponovno povečali na vrednost 6,41 %.

Telekom Slovenije je imel v proučevanem obdobju vrednost tržnega deleža po prihodkih v dejavnosti v povprečju okrog 75 % in je zaradi tega postal operater s prevladujočim tržnim položajem. Telekomu Slovenije so sledila podjetja Telemach, T-2 in Amis. V proučevanem obdobju se mu vrednost ni bistveno zmanjšala, ker je dvigovala njegovo povprečje starejša tehnologija TDM. Na področju sodobne IP-tehnologije pa podjetje ni imelo več bistvene tržne prednosti oziroma ga je 30-odstotni povprečni tržni delež starejše tehnologije oviral pri cenovni konkurenčnosti na področju IP-tehnologije. AKOS mu ni dovoljeval ustreznega nižanja cen zaradi prevladujočega položaja na trgu. Iz Slike 7 je razviden tržni delež po številu priključkov v tehnologijah operaterjev v obdobju 2009–2015.

Slika 7: Gibanje tržnega deleža po številu priključkov v tehnologijah operaterjev za obdobje 2009–2015



Vir: SURS, Poročilo za tretje četrletje 2015.

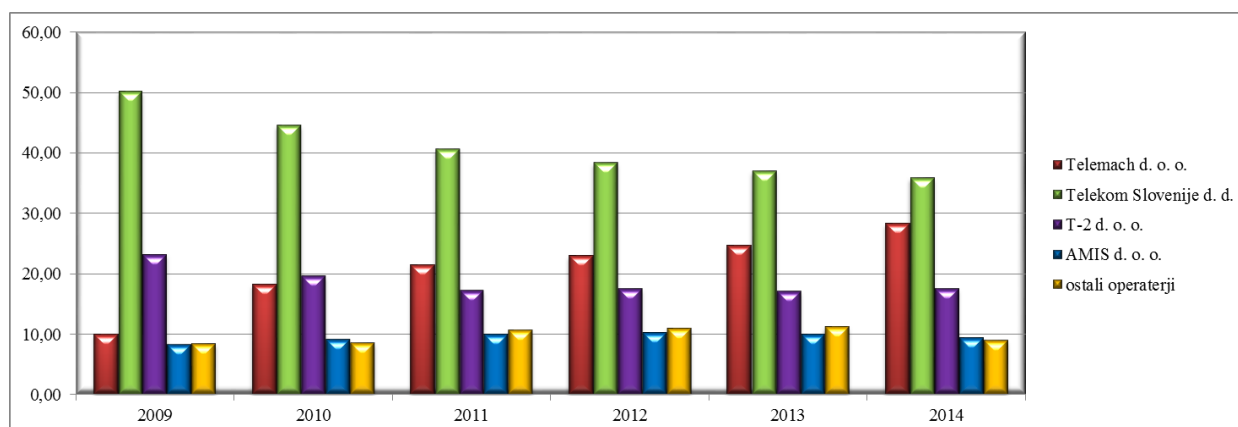
Osnovne telekomunikacijske priključke delimo na tri tehnologije: fiksna telefonija, mobilna telefonija in širokopolasovni dostop. V Sloveniji je imela v obdobju 2009–2015 mobilna telefonija največji tržni delež po številu priključkov. Leta 2009 je bilo število mobilnih priključkov 2.076.755, fiksnih priključkov 836.143 in širokopolasnih priključkov 432.963. Leta 2015 so mobilni priključki dosegli število 2.349.641, kar predstavlja povečanje od leta 2009 v povprečju za 13,1 %. Število fiksnih telefonskih priključkov se je od leta 2009 postopoma zmanjševalo in doseglo v letu 2015 število 723.796, kar predstavlja zmanjšanje tržnega deleža na področju fiksnih priključkov v povprečju za 13,4 %. Iz Tabele 14 in Slike 8 je razvidno gibanje tržnega deleža po IP-tehnologiji operaterjev v obdobju 2009–2014.

Tabela 14: Tržni delež po IP-tehnologiji operaterjev za obdobje 2009–2014 (v %)

Leto/operater	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.	Ostali operaterji
<b>2009</b>	10,05	50,15	23,10	8,25	8,45
<b>2010</b>	18,28	44,50	19,63	9,05	8,55
<b>2011</b>	21,50	40,70	17,20	10,00	10,60
<b>2012</b>	23,00	38,33	17,45	10,25	10,97
<b>2013</b>	24,73	37,03	17,15	9,88	11,22
<b>2014</b>	28,33	35,85	17,48	9,38	8,97

Vir: Letna poročila AKOS, Tržni deleži operaterjev, ki ponujajo storitve IP telefonije, po številu priključkov, 2009–2014.

Slika 8: Grafični prikaz tržnega deleža po IP-tehnologiji operaterjev za obdobje 2009–2014 v Sloveniji (v %)



Zanimiv je pogled izračunanega tržnega deleža po sodobni IP-tehnologiji. Telekomu Slovenije je tržni delež po IP-tehnologiji drastično padel, medtem ko je Telemachu zelo narasel. Ostali operaterji so imeli dokaj stabilen tržni delež. Prihodnost storitev je na IP-področju, zato je za podjetje Telekom Slovenije skrb vzbujajoče, da so priključki IP od leta 2009, ko so imeli vrednost 50,15 %, do 2014 padli za 14,3 odstotne točke, to je v povprečju na vrednost 35,85 %. Podjetju Telemach pa so ti narasli iz 10,05 % na 28,33 %, kar pomeni, da se je podjetju od leta 2009 do leta 2014 povečal tržni delež za 18,28 odstotne točke. Telekom Slovenije ima skupni tržni delež s tehnologijama IP in staro TDM relativno velik, kar prikazuje predhodna tabela (Tabela 14). To pa ne pomeni, da je to ugodno za podjetje, ker velik tržni delež predstavlja operaterja s prevladujočim položajem in ima ta poseben status v poslovnem okolju. Največja ovira je, da ne sme nižati svojih tržnih cen brez soglasja agencije AKOS in da mora zagotavljati telefonski priključek do vsakega gospodinjstva v Sloveniji, kar predstavlja izredno velik strošek. Posledica padanja tržnega deleža je, da v konvergenčni ponudbi ne sme nižati svojih cen do take vrednosti, kot jih ima konkurenca. Nevarnost se kaže v tem, da bosta podjetji AMIS in Telemach, ko bosta imeli konvergenčne storitve, začeli drastično nižati cene, s čimer lahko oslabita poslovanje podjetju Telekom Slovenije in ostalim malim operaterjem, ki lahko postanejo zaradi svoje majhnosti nelikvidni. V Evropi je tendenca padanja fiksne telefonije, ki jo nadomeščata telefonija IP in mobilna telefonija. Enako velja za Slovenijo. Za operaterje je priporočljivo, da širijo poslovanje na rastoča storitvena področja televizijske dejavnosti, digitalnega oglaševanja, upravljalnih storitev in računalništva v oblaku. To so nove inovativne storitve, povezane z mobilnostjo uporabnikov, ki jih omogočajo elektronske komunikacije (Letno poročilo Telekom Slovenije, 2012). Priključki s širokopasovnim dostopom so enakomerno naraščali in v letu 2015 dosegli število 568.349. Od leta 2009 do leta 2015 se je število teh priključkov v povprečju povečalo za 31,3 %. Iz opazovanih gibanj krivulj opazamo, da se bo podoben trend nadaljeval tudi v prihodnosti. Krivulji fiksnih in širokopasovnih priključkov se bosta v nekaj letih prekrizali. Trenutno je razmik med njima v povprečju le še 27,4 %. Iz vsega prikazanega lahko sklepamo, da gre klasična fiksna telefonija postopoma v zaton in da jo bodo nadomestile sodobne mobilne tehnologije (LTE) in širokopasovne

tehnologije na platformi optičnih povezav (FTTH). To bodo dejansko računalniške tehnologije, ki bodo omogočale govorno komuniciranje, video in podatkovne prenose.

### 3.5.13 Kapital

Kapital predstavlja vir financiranja podjetja. V podjetje ga vložijo lastniki s kupno močjo v obliki denarja, stvari ali pravic ter ga morajo pri poslovanju podjetja ohranjati in povečevati. V primeru, da podjetje posluje uspešno, se kapital povečuje, lahko z nerazdelitvijo čistega dobička, z novimi vložki lastnikov in v posebnih primerih s prehodnim prevrednotenjem posameznih sredstev. Ker kapital izraža lastniško financiranje podjetja, predstavlja obveznost do lastnikov podjetja. To pomeni, da kapital predstavlja obveznost do virov sredstev, ki pa v bilancah ni prikazan kot dolg. Splošno znano je, da pri poslovanju podjetja nastajajo tudi dolgovi, ki omogočajo, da se sredstva dopolnjujejo z dobljenim kapitalom. Vrednost kapitala podjetja se zmanjšuje z vračili lastnikom ali s čisto izgubo podjetja (Slovenski računovodski standardi, 2005). V primeru, da podjetje preneha delovati, kapital zapade v plačilo lastnikom, pri čemer se njegova vrednost popravi glede na tedaj dosegljivo ceno čistega premoženja. Kapital zmanjšujejo izguba pri poslovanju, odkupljene delnice in poslovni deleži ter izplačila (Slovenski računovodski standard 8 – kapital, 2006). Kapital se členi na kapitalske rezerve iz dobička, vpoklicani kapital, preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let oziroma prenesena izguba iz prejšnjih let, prevrednoteni popravek kapitala, nerazdeljeni čisti dobiček ali neporavnana čista izguba iz proučevanega obdobja (Pojasnila postavk iz bilance stanja, 2016). V zadnjih nekaj letih je v podjetjih prisoten »neotipljivi kapital«, to je človeški kapital s človeškimi sposobnostmi, spretnostmi in kompetencami. Znanje in sposobnosti zaposlenih postajajo najpomembnejši ekonomski vir v sodobnih pogojih gospodarjenja podjetja. Razpolagati s finančnim kapitalom v podjetju še ne pomeni imeti konkurenčne prednosti na trgu. V času nenehnih sprememb na trgu in v podjetjih se posledično spreminjajo tudi vrednote in norme. Ljudje, ki imajo pravi profil in kompetence v podjetjih oziroma prikrto bogastvo za podjetje, ki je kombinacija človeškega (znanje, kreativnost in sposobnost inoviranja) in organizacijskega kapitala (znanje v bazah podatkov, koncepti, princip vodenja itd.), zagotavljajo večjo uspešnost poslovanja podjetja. Ta neotipljivi kapital postaja vedno pomembnejši vir za podjetja, ker napoveduje prihodnost podjetja, medtem ko otipljivi kapital prikazuje preteklo poslovanje. Izkoriščenost človeškega kapitala v podjetju je odvisna od načina upravljanja človeških virov oziroma ravnanja z ljudmi pri delu (angl. *human resource management*) (Bec, 2014). Lipičnik (1998, str. 42) dodaja, da je bistvo ravnanja z ljudi pri delu razvoj strokovne strategije ravnanja s človeškimi viri in skupne vizije.

Pomemben del kapitala lahko za podjetja predstavljajo tudi število dolgoročnih pogodb poslovnega sodelovanja s kupci, dobavitelji, ponudniki storitev itd. Podjetje ima na ta način vpeljan posel, v katerega je predhodno vlagalo določen napor. Iz Tabele 15 je razvidno gibanje kapitala operaterjev v obdobju 2009–2014.

Tabela 15: Kapital operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)

Leto/operator	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2008	39.243.559	871.468.927	6.251.048	5.034.745
2009	41.324.529	890.374.402	13.879.898	10.414.485
2010	30.512.644	621.536.258	-46.472.376	10.330.484
2011	20.780.570	827.721.700	-58.565.310	9.795.184
2012	18.488.775	831.638.272	62.498.341	10.361.746
2013	21.252.417	779.860.099	59.049.910	10.422.571
2014	25.656.033	730.944.000	61.945.451	10.451.520

VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

**Telemach d.o.o.** je imel v proučevanem obdobju 2008–2014 v povprečju vedno pozitivno vrednost kapitala. Poslovodstvo podjetja se je odločilo, da bo ohranjalo kapitalski obseg z namenom zaupanja investitorjev, upnikov in trga, s čimer bi zagotovilo trajnostni razvoj podjetja. Kapital je na dan 31. 12. 2009 znašal 9.239.888 EUR (7.500 EUR vpoklicanega kapitala in 12.963.727 EUR vplačanih kapitalskih rezerv). Lastništvo Telemacha se je v tem obdobju spremenilo in nov lastnik je vplačal presežek kapitala v znesku 12.963.727 EUR (Letno poročilo Telemach, 2009). Operater je v letu 2013 vložil 1.100.000 EUR v nadgradnjo opreme za zagotavljanje dodatnih telekomunikacijskih kapacitet (Letno poročilo Telemach, 2014).

**Telekom Slovenije d.d.** je imel v proučevanem obdobju večje vrednosti kapitala v primerjavi z drugimi tremi operaterji. To pa še ni pomenilo, da je bil s tem podjetju zagotovljen njegov dolgoročni obstoj. V takih primerih podjetja lažje poslujejo na konkurenčnem trgu, vlagajo lahko več sredstev v raziskave in razvoj ter poslujejo s poslovno odličnostjo. Glavni namen Telekoma Slovenije je upravljanje kapitala zaradi zagotavljanja čim boljše kreditne bonitete in kapitalске ustreznosti za potrebe financiranja poslovanja in doseganja čim višje vrednosti za delničarje. V proučevanem obdobju je Telekom Slovenije vložil mnogo sredstev v agresiven tržni nastop, posodabljanje omrežja in telekomunikacijskih naprav, organizacije ter storitev (Letno poročilo Telekoma Slovenije, 2012).

**T-2 d.o.o.** je imel v letu 2010 negativen kapital v znesku –46.472.376 EUR in v letu 2011 v znesku –58.565.310 EUR. Podjetje je imelo ves lastniški kapital, ki ni bil vreden nič oziroma je bil celo negativen. To je pomenilo, da je bilo podjetje kapitalsko neustrezno, ker obseg dolgoročnih virov financiranja ni bil zadosten glede na vrsto in obseg aktivnosti, ki jih je izvajalo. Tako stanje je zelo slabo za podjetje in še bolj za lastnike. Podjetje je imelo v letu 2010 sredstva v vrednosti 209.281.106 EUR, v letu 2011 pa se je vrednost sredstev nekoliko povečala, to je na vrednost 209.757.767 EUR. V takih primerih nastane finančni problem, ker je razlika med sredstvi in kapitalom zelo velika. Podjetje je bilo prezadolženo, ker je bila vrednost premoženja podjetja manjša od vsote obveznosti. Izguba v teh letih je dosegla več kot polovico

osnovnega kapitala in se je ni dalo pokriti v breme prenesenega dobička ali rezerv. Prva možnost za rešitev je dokapitalizacija podjetja, torej z izdajo novih delnic, ker banke v primeru negativnega kapitala ne dajo kredita. Druga možnost je zmanjšanje sredstev – prodaja premoženja za plačilo kreditov. Tako je podjetje T-2 dne 29. 12. 2010 vložilo predlog prisilne poravnave in v letu 2011 je sodišče izdalo sklep o začetku postopka. Istega leta je podjetje vložilo odškodninsko tožbo zoper podjetje Telekom Slovenije zaradi kritja poslovne škode v znesku 129.556.756 EUR, zaradi zlorabe prevladujočega položaja na različnih telekomunikacijskih trgih in zaradi drugih nepravilnosti v njegovem postopanju (Letno poročilo T-2, 2010). Celotni kapital podjetja sestavljajo vpoklicani kapital, izguba tekočega leta in prenesena izguba preteklega leta. Ta vpoklicani kapital v skupni višini 18.084.324 EUR je podjetje pridobilo v procesu prisilne poravnave z vplačili dobaviteljev v znesku 350.350 EUR. Kapital v višini 17.733.974 EUR pa je bil pridobljen z dokapitalizacijo – s stvarnimi vložki (Letno poročilo T-2, 2012).

**Amis d.o.o.** je po letu 2008 v povprečju podvojil svoj kapital in to vrednost ohranjal v celotnem proučevanem obdobju, vključno z letom 2014. Podjetje je zamenjalo lastnika in v letu 2009 v skladu s podjetno pogodbo prejelo naknadna vplačila kapitala v višini 3.075.000 EUR, ki ga je evidentiralo kot kapitalske rezerve. V tistem letu je podjetje veliko vlagalo v nakup opreme (telekomunikacijska oprema, kolokacijski prostori, modemi, strežniki, konverterji, optične povezave, razna računalniška oprema itd.), vrednost česar je 3.202.735 EUR (Letno poročilo Amis, 2010). V letu 2010 se je podjetje dokapitaliziralo v znesku 1.500.000 EUR za strošek optike in še poravnalo nekatere druge stroške, ki jih je imelo do Telekoma Slovenije. V tistem letu je podjetje ponovno izvedlo investicijo za nakup telekomunikacijske opreme, namenjene za izvajanje osnovne dejavnosti, in sicer v znesku 3.315.085 EUR. V letu 2011 so lastniki ponovno izvedli dokapitalizacijo v znesku 500.000 EUR za namen investicij v telekomunikacijsko opremo, ki je neposredno omogočala zagotavljanje storitev uporabnikom (IPTV, telefonija IP, FFTH, usmerjevalniki, telefonski aparati, modemi itd.) (Letno poročilo Amis, 2011).

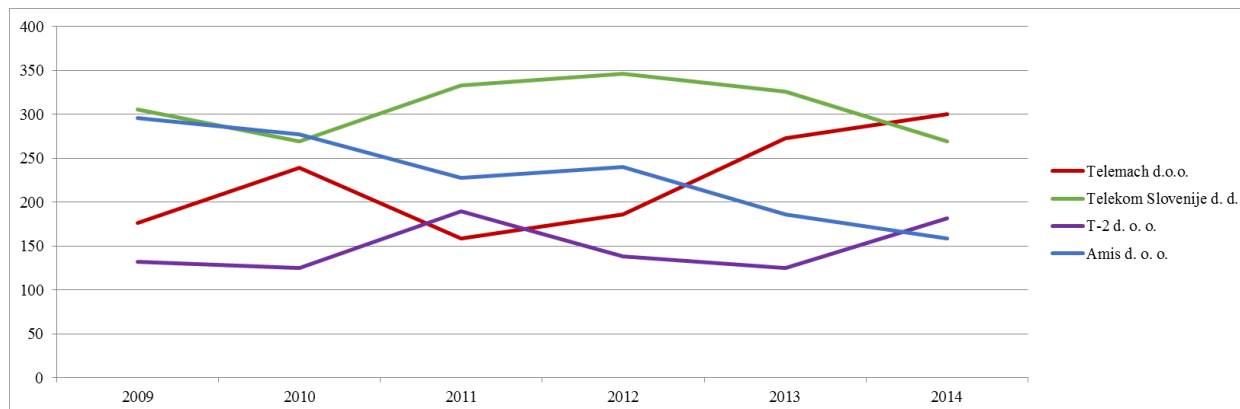
Podjetje Telekom Slovenije je v proučevanem obdobju 2009–2014 imelo na razpolago največji delež kapitala. Sledili so mu Telemach, T-2 in Amis z najmanjšo vrednostjo. Če primerjamo z ostalimi podjetji, je Telekom Slovenije v veliki prednosti, kar pa še ne pomeni varnosti za njegov dolgoročni obstoj. V primeru, da poslovodstvo nima dovolj veččin z vidika upravljanja podjetja, se lahko kapital hitro zmanjša oziroma doseže negativne vrednosti, kot jih je imelo podjetje T-2 v letih 2010 in 2011. Dejstvo je, da bodo slej ko prej morala vsa tri podjetja povečati kapitalske vložke zaradi lažjega poslovanja in tudi z vidika vlaganja sredstev v raziskave in razvoj.

### **3.6 Skupna analiza uspešnosti poslovanja**

Podrobno smo predstavili trinajst najpomembnejših kazalnikov, ki jim ekonomska teorija pripisuje največji pomen, in jih uporabili za primerjavo štirih operaterjev na slovenskem trgu. Tako smo dobili določene vrednosti. Za lažjo predstavbo z vidika poslovanja posameznega operaterja v primerjavi z drugimi smo kazalnike razvrstili z utežmi in jih ustrezno izračunali.

Uteži smo določili na osnovi sistema DuPont, ki smo mu za namen podrobnejše analize dodali še dodatne kazalnike. Dodali smo tip kazalnikov, ki jim številni avtorji za potrebe analize podjetij pripisujejo največji pomen. Dobili smo rezultat analize, ki je prikazan v grafu. Iz Slike 9 je razvidna uspešnost poslovanja operaterjev v obdobju 2009–2014, Tabela 16 pa prikazuje število doseženih ponderiranih točk operaterjev v omenjenem obdobju.

Slika 9: Uspešnost poslovanja operaterjev v obdobju 2009–2014 v Sloveniji



**Legenda:** \*prikaz uspešnosti poslovanja operaterjev na osnovi izračuna najpomembnejših kazalnikov.

Tabela 16: Število ponderiranih točk\* po operaterjih za obdobje 2009–2014

Leto/operator	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
<b>2009</b>	176	306	132	296
<b>2010</b>	239	269	125	277
<b>2011</b>	159	333	190	228
<b>2012</b>	186	346	138	240
<b>2013</b>	273	326	125	186
<b>2014</b>	300	269	182	159

**Legenda:** \*seštevek ponderiranih točk, ki prikazujejo uspešnost poslovanja operaterjev po posameznih letih. Grafični prikaz je razviden iz Slike 10.

Tabela 17: Število ponderiranih točk po vrednosti kazalnikov operaterjev za obdobje 2009–2014

Uspešnost poslovanja operaterjev (2009–2014)	Skupno število točk
<b>Telekom Slovenije</b>	1832
<b>Amis</b>	1399
<b>Telemach</b>	1333
<b>T-2</b>	853

**Telekom Slovenije d.o.o.** je v proučevanem obdobju 2009–2014 dosegel največ ponderiranih točk, to je 1832, kar pomeni, da je bil poslovno najuspešnejši. V primerjavi z Amisom je v proučevanem obdobju posloval uspešneje v povprečju za 30,9 %, s Telemachom za 37,4 % in s



T-2 za 114,7 %. Razlika v primerjavi z operaterjema Amis in Telemach bi lahko bila še večja, če se Telekomu Slovenije ne bi v letu 2010 poslovanje poslabšalo zaradi čiste izgube, ki je nastala kot posledica slabih investicij v tujini. Telekom je v celotnem proučevanem obdobju posloval uspešno in do leta 2013 uspešnost še povečal v primerjavi z ostalimi operaterji. V letu 2014 pa se mu je uspešnost poslovanja ponovno zmanjšala zaradi zakupa frekvenc tehnologije LTE, ki bi mu dolgoročno povečevala prihodke in s tem njegovo dolgoročno uspešnost poslovanja. V prihodnosti je velika verjetnost, da bo Telekom Slovenije ponovno izboljšal poslovanje a le pod pogojem, da bo njegovo poslovanje upoštevalo ključne napotke, ki jih narekujejo predstavljena teoretična izhodišča.

**Amis d.o.o.** in **Telemach d.o.o.** sta bila v proučevanem obdobju 2009–2014 v povprečju enaka. Razlika med njima je znašala 66 točk. Amis je imel 1399 in Telemach 1333 točk. Vendar krivulje prikazujejo določeno razliko v obliki škarij med letoma 2012 in 2013. Amis je posloval uspešneje pred letom 2012, Telemach pa v zadnjih letih in leta 2014 povečal uspešnost celo v primerjavi s Telekomom Slovenije. To pomeni, da management podjetja Telemach pravilno upravlja podjetje ter skrbi za njegovo rast in razvoj.

**T-2 d.o.o.** je v proučevanem obdobju dosegel najnižjo povprečno vrednost ponderiranih točk, to je 853. Podjetje T-2 je v vseh letih proučevanega obdobja poslovalo zelo slabo, kar ponazarja tudi krivulja (Slika 9). Neko upanje za obstoj podjetja z vidika poslovanja je bilo v letu 2014, ko je krivulja podjetja T-2 presekala krivuljo podjetja Amis in se začela vzpenjati. Na osnovi podrobne finančne analize menimo, da se podjetje T-2 ne more izogniti stečaju. V nadaljevanju ocenjujemo, da je bil razlog za slabo poslovanje v proučevanem obdobju strateška napaka managementa pri odločitvi z vidika investicij za izgradnjo sodobnega telekomunikacijskega omrežja (FTTH). Podjetje, ki je nastalo po vstopu Slovenije v EU, si te investicije ne bi smelo privoščiti. Razlog je bil v tem, da so zadovoljive hitrosti uporabniki lahko dosegli že na bakrenem omrežju in posledično ni bilo povpraševanja po večjih hitrostih, ki so cenovno dražje. Danes operaterji morajo ponujati vsebino storitve in ne tehnologijo. Podjetje T-2 je hotelo 100-odstotno konkurirati Telekomu Slovenije s kabelskimi vodi in lastnimi javnimi centralami. Take investicije so cenovno prevelike in se takoj ne povrnejo.

Strategija managementa podjetja Amis pa je imela drug značaj. Podjetje se je odločilo, da bo uporabljalo infrastrukturo in javne centrale drugih operaterjev ter da bo plačevalo za vsakega svojega naročnika operaterjem zakupnino. Druga pravilna strategija je bila konvergenca storitev. Amis v prihodnje načrtuje tudi ponujanje mobilnih storitev. Prepričani smo, da s to strategijo lahko postane najuspešnejši operater. Tako kot so Telekomu Slovenije s pripojitvijo hčerinske družbe Mobitel narasli prihodki, se lahko enako zgodi podjetju Amis, ki bo tako s to strategijo lahko močno konkuriralo podjetju Telekom Slovenije. Konkurira mu lahko na način nižanja cen paketnih storitev (telefonija, televizija, mobilna telefonija, internet itd.). Če hoče Amis zmagati na trgu, mora ponujati storitve po minimalni ceni, ker ima Telekom Slovenije prevelike stroške poslovanja in vzdrževanja omrežja.

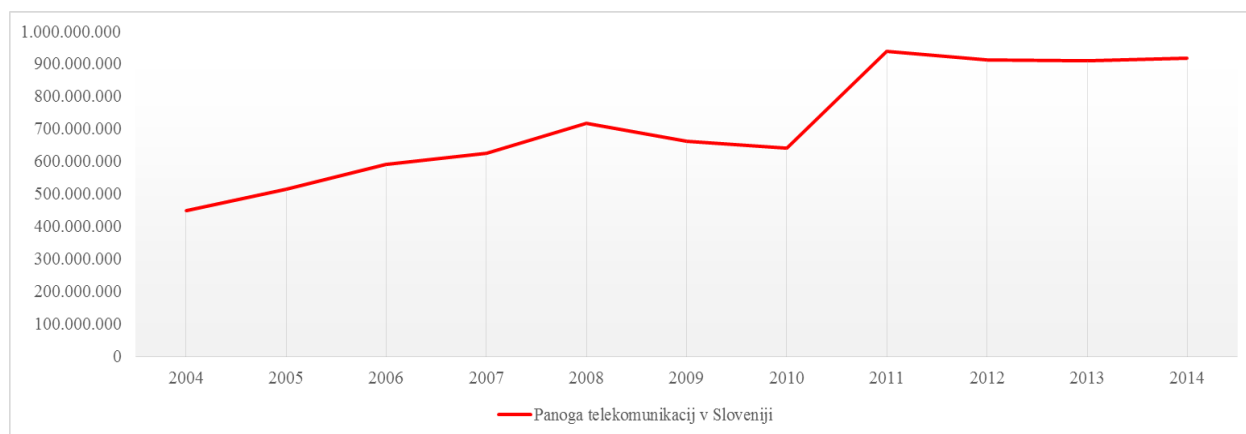
Tudi podjetje Telemach je lahko v prihodnosti uspešno podjetje, če bo ponujalo konvergenčne storitve kot njegova konkurenca. Za razliko od njegove konkurence Telemach ponuja del storitev po svojih vodih (koaksialni kabli, optika itd.), ki so zelo vzdržljivi v primerjavi s Telekomovimi, kjer je potrebnih več sredstev za njihovo vzdrževanje. V primeru, da Telemach na določenih lokacijah nima svojega omrežja, ga pri drugem operaterju zakupi za svojega novega naročnika. Management ima dobro strategijo in vizijo, ki je vidna v dobrih rezultatih kazalnikov v zadnjih letih. Podjetje ima odlično strategijo, saj po Sloveniji prevzema lokalne kabelske operaterje, ki imajo svojo infrastrukturo z vključenimi naročniki, ter obstoječim naročnikom ponuja širokopasovne dostope in vsebine z dodano vrednostjo.

Tudi drugi operaterji, za katere nismo izvedli analize poslovanja, ker bi raziskava postala preobsežna, prav tako konkurirajo na slovenskem trgu. V povprečju so zelo majhni, ampak kot skupina so zelo močni – lahko si jih predstavljamo kot skupino, ki predstavlja enega močnega operaterja, ki konkurira proučevanim operaterjem, torej podjetjem Telemach, Telekom Slovenije, T-2 in Amis. Ti operaterji imajo tudi vizijo in določene razvojne strategije, ki pa trenutno ne ogrožajo proučevanih operaterjev.

### 3.7 Gibanje prihodkov v panogi telekomunikacije po vstopu Slovenije v EU

Po vstopu Slovenije v EU se je začelo ustanavljati večje število podjetij, ki so začela ponujati telekomunikacijske tehnologije, in na obstoječih klasičnih telefonskih priključkih ponujati storitve z dodano vrednostjo. Iz Slike 10 je razvidno gibanje prihodkov v panogi telekomunikacije po vstopu Slovenije v EU.

*Slika 10: Gibanje prihodkov v panogi telekomunikacije\* po vstopu Slovenije v EU za obdobje 2004–2014 (v EUR)*



**Legenda:** \*prikaz zasičenosti telekomunikacijskega trga v zadnjih štirih letih. Telekomunikacijske priključke ima večina gospodinjstev in podjetij. Na trgu obstaja le možnost ponudbe telekomunikacijskih storitev z visoko dodano vrednostjo.

Prihodki v panogi telekomunikacije so imeli leta 2004 vrednost 448.263.099 EUR. Do leta 2011 so narasli na vrednost 938.402.204 EUR, kar je v povprečju predstavljalo povečanje za 109,3 %. To je pomenilo, da se je panoga telekomunikacije s prihodom konkurence začela razvijati z ustvarjanjem dodane vrednosti na telekomunikacijskih priključkih. V današnjem času področje telekomunikacij prehaja v področje informatike in računalništva. To pomeni, da bodo v bližnji prihodnosti izvajala telefonske storitve računalniška podjetja, ker govorni promet z razvojem sodobne IP-tehnologije v praksi predstavlja le podatek oziroma prenos podatkov med dvema lokacijama. Če vzamemo za primer alternativno paradigmo razmišljanja o razvoju sodobnih mobilnih tehnologij, mobilnemu telefonskemu aparatu lahko rečemo prenosni računalnik, ki omogoča še govorno komunikacijo.

Po letu 2011 in do leta 2014 se je pojavila zanimivost, ker se je vzpon krivulje ustalil. To pomeni, da se je slovenski trg zasičil s telekomunikacijskimi storitvami oziroma priključki. Vsa gospodinjstva in podjetja imajo telekomunikacijske priključke in tako prodaja novih priključkov vsem operaterjem upada, saj se v Sloveniji gradi zelo malo novih stanovanjskih in poslovnih objektov. Posledično se je v tem proučevanem obdobju in tudi danes še vedno izvaja rivalstvo na trgu za pridobivanje naročnikov. Naročniki izkoriščajo operaterje, da jim ponudijo čim več storitev po najnižji možni ceni. Ob izbiri najcenejšega operaterja ga posledično menjajo s prenosljivostjo svojih fiksnih in mobilnih telefonskih števil ter hkrati zamenjujejo tudi ponudnika širokopasovnih dostopov (istega operaterja ali drugega). Panoga po prihodkih se umirja, ker trenutno še ni na vidiku novih tehnologij oziroma idej z dodano vrednostjo, ki bi drastično povečale prihodke operaterjem. Iz navedenega lahko povzamemo, da bo tisti operater, ki bo imel najnižje cene, najnižje stroške poslovanja, kakovostne poprodajne aktivnosti in servis ter bo najbolj inovativen, ostal na trgu, ostali pa bodo obsojeni na propad.

### **3.8 Primerjava s teoretičnimi izhodišči (teorijo) in potrditev hipotez**

Podjetja, ki ponujajo telekomunikacijske storitve in hočejo preživeti v današnjem času, morajo biti zelo elastična pri odzivanju na spremembe v okolju, se prilagajati uporabnikom telekomunikacijskih storitev in stremeti k odličnosti svojega poslovanja.

Iz analize poslovanja domačih operaterjev ugotavljamo, da sta svetovni gospodarski razvoj in razvoj sodobnih telekomunikacijskih tehnologij pripeljala do tega, da so se na področju telekomunikacij začele izvajati spremembe. Na razvoj področja telekomunikacij je vplivala tudi EU s svojo politiko sprememb na ekonomskem, političnem (zakonodajnem) in raziskovalno-razvojnem področju, katerih cilj je bil zadovoljevanje glavne potrebe telekomunikacijske panoge in evropskega telekomunikacijskega trga. Telekomunikacijski trg je postajal vse zahtevnejši z vidika različnih storitev na telekomunikacijskih priključkih, ker analogni telefonski priključek ni več zadovoljeval najzahtevnejših uporabnikov. Posledično se je pojavila ideja o drugačnosti razmišljanja na področju telekomunikacij oziroma o začetkih ustvarjanja dodane vrednosti na telefonskih priključkih. To se je lahko začelo izvajati le s podjetništvom oziroma razvojem alternativnih operaterjev, ki so začeli s svojimi aktivnostmi realizirati ideje. Po vstopu Slovenije

v EU je bilo ustanovljenih več operaterjev. Nekateri izmed njih so učinkovito rasli, zaposlovali večje število ljudi in začeli konkurirati takratnemu monopolistu Telekomu Slovenije. Na slovenski trg so vstopili pomembni operaterji, ki imajo predstavništva tudi v tujini (Amis, Telemach, T-2, Softnet, Detel, Novatel, Megam itd.). Finančno analizo poslovanja smo izvedli za operaterje Amis, Telemach in T-2 ter jih primerjali s Telekomom Slovenije. Zaradi prihoda konkurence in spreminjanja poslovnega okolja je moral Telekom Slovenije spremeniti svojo strategijo poslovanja s spremembo organizacije. Pri tej spremembi sta bila ključna pojma zaupanje in pripadnost podjetju, da se je lahko sprememba izvedla. S tem je Telekom Slovenije lahko začel izvajati trženjsko strategijo. Spremeniti je moral tudi informacijske sisteme zaradi virtualne in informacijske komunikacije ter zaradi izvajanja prenosljivosti telefonskih števil med operaterji. V teh letih je nastopila tudi gospodarska kriza, ki je vplivala na vse operaterje in jim posledično zmanjšala del poslovnih prihodkov. Izpad prihodkov so morali operaterji nadomestiti s kakovostnejšo ponudbo storitev in terminalskih naprav na trgu. Uspešnejši operaterji so s prenosljivostjo telefonskih števil pridobivali naročnike manj uspešnih operaterjev. Operaterji, ki so hoteli uspešno poslovati na trgu, so uporabljali sodobno managersko orodje benchmarking z namenom merjenja, presojanja in primerjanja najboljših poslovnih idej. Na osnovi pridobljenih relevantnih podatkov so lahko izvajali analize poslovanja, kjer so odkrivali določena odstopanja od najboljših praks in izdelali akcijski načrt za popravek svoje strategije ter spremljali z merjenjem dejanske rezultate v primerjavi z načrtovanimi.

Teoretična izhodišča potrjujemo, ker iz opisa praktičnega primera na področju telekomunikacij izhaja, da so kronološko zadeve potekale v skladu s teorijo oziroma teoretičnimi napotki različnih priznanih avtorjev navedene literature. Poleg omenjenih teoretičnih izhodišč smo izvedli tudi finančno analizo na osnovi računovodskih podatkov, iz katerih so bili izračunani računovodski kazalniki. Sistem DuPont je bil osnova za izbor ključnih računovodskih kazalnikov in za njihovo rangiranje z namenom prikaza uspešnosti poslovanja štirih operaterjev (Telemach, Telekom Slovenije, Amis in T-2). Za podrobnejšo analizo poslovanja operaterjev smo na osnovi študije primerov literature različnih priznanih avtorjev dodali še računovodske kazalnike, ki so jim pripisovali največje pomene in vrednosti. Glavni cilj analize poslovanja operaterjev na slovenskem telekomunikacijskem trgu je bil potrditev oziroma zavrnitev postavljenih hipotez.

**Prvo hipotezo** smo potrdili, ker je zakonodaja EU zahtevala ukinitve monopolov in liberalizacijo telekomunikacijskega trga, s tem pa se je vzpostavila konkurenčnost med telekomunikacijskimi operaterji. Posledica zakonodaje je bila tudi povečanje prihodkov v panogi telekomunikacije (gibanje prihodkov za slovenski trg prikazuje Slika 10). Povečani prihodki so posledica uporabe telekomunikacijskih storitev v podjetjih in gospodinjstvih. To pomeni, da telekomunikacije povečujejo oziroma omogočajo gospodarski razvoj, razvoj tehnologij in blaginjo državljanov v daljšem časovnem obdobju. Pri tej hipotezi pa se nam postavlja dodatno vprašanje z vidika prevzema podjetij na evropski celini. Splošno znano je, da imajo veliki evropski operaterji v strategiji zastavljeno prevzemanje manjših operaterjev na evropski celini. Zanimivo vprašanje se nam postavlja v zvezi s ponovnim nastajanjem monopolov na evropski celini. Ko velik operater prevzame manjšega, si s tem ne pridobi le tržnega deleža in dodatnih

prihodkov, temveč na ta način ukine konkurenta. V zvezi s tem menimo, da bo morala Evropska komisija na področju smernic z vidika telekomunikacijske panoge razmisliti o dodatnih ukrepih.

**Drugo hipotezo** smo tudi potrdili. Podjetje Telekom Slovenije kot tedanji monopolni ponudnik se je začel spreminjati iz monopolnega podjetja v tržno naravnano podjetje v skladu s sprejeto zakonodajo (ZTel-1) na področju telekomunikacij v letu 1997. Pred vstopom v EU je podjetje uporabljalo poslovno enotno organizacijsko strukturo, ki je delovala kot samostojni profitni center. Zaradi napovedanega prihoda konkurenčnih operaterjev ta organizacijska struktura ni bila več primerna z vidika konkurenčnosti in po letu 2001 se je začel postopek reorganizacije podjetja, digitalizacije omrežja in uvedbe tehnologije DSL. Podjetje se je spremenilo s ciljem, da bi takoj po vstopu v EU začelo s trženjem različnih storitev na svoji infrastrukturi. Leta 2005 je bil na podlagi zakonodaje (ZTel-1) sprejet tudi Splošni akt o prenosljivosti telefonskih števil. Po sprejetju tega akta se je moralo podjetje ponovno reorganizirati, spremeniti notranje procese, zamenjati informacijsko tehnologijo z namenom vzpostavitve centralizirane virtualne komunikacijske povezljivosti z operaterji za prenosljivost telefonskih števil. Po izvedbi notranje reorganizacije je podjetje pripojilo še hčerinski podjetji SiOL in Mobitel z namenom ponudbe konvergenčnih storitev na trgu in zmanjševanja stroškov poslovanja.

**Tretjo hipotezo** smo delno potrdili. Lastništvo in velikost podjetja je treba proučiti z različnih vidikov. Lastnik podjetja lahko upravlja podjetje samostojno ali najame managerja na trgu delovne sile. Splošno znano je, da so zasebna podjetja uspešnejša od državnih. Razlog je v tem, da se zasebni lastniki zavedajo, da je edina možnost preživetja podjetja v današnjem turbulentnem poslovnem okolju, če upošteva tri načela: biti ustvarjalen, inovativen in imeti jasno vizijo. Podjetja, ki upoštevajo ta tri načela, se lahko sproti prilagajajo zahtevam iz poslovnega okolja ter si s tem pridobivajo lojalnost kupcev in dobaviteljev. Državna podjetja so v povprečju večja podjetja, ki imajo večje število zaposlenih, več kapitala, so učinkovitejša, njihova značilnost je ekonomija obsega itd. Največji problem pa je njihova togost glede na spremembe v poslovnem okolju in posledično prilagodljivost poslovnih funkcij v podjetju. Ker imajo velika podjetja v povprečju več sredstev in kapitala, v primeru poslovnih napak ni ogrožen njihov obstoj kot v primeru malih podjetij. Za namen razlage te hipoteze smo izvedli analizo uspešnosti štirih podjetij za obdobje 2009–2014. Izbrali smo eno državno podjetje, Telekom Slovenije, in tri zasebna podjetja, Telemach, T-2 in Amis, ki so po vstopu v EU do leta 2009 zaposlovala največ ljudi in imela največ premoženja v primerjavi z ostalimi telekomunikacijskimi podjetji. V proučevanem obdobju je imelo podjetje Telekom Slovenije na osnovi kazalnikov najboljše poslovne rezultate. Sledila so mu podjetja Amis, Telemach in T-2.

Iz analize lahko povzamemo, da se lahko tudi v velikih državnih podjetjih organizira poslovanje na način, da podjetje uspešno konkurira v turbulentnem poslovnem okolju. Rešitev je prišla zaradi razvoja tehnologije na področju elektronike in informatike. V panogi telekomunikacije je podjetje lažje prilagoditi potrebam okolja kot v industrijski panogi. Telekomunikacijska podjetja ponujajo trgu terminalske naprave znanih svetovnih proizvajalcev, kot so Siemens, Sagam, Iskra, Ericson, Samsung, LG, Microsoft itd. Terminalske naprave ponujajo na trgu v obliki paketnih storitev in jih vključujejo v omrežje. Pri izvedbi aktivnosti od prodaje do vključitve v omrežje si

podjetje pomaga s sodobnimi informacijskimi sistemi in avtomatiko, ki je zelo učinkovita in produktivna ter lahko nadomesti delovno silo. Telekomunikacijska podjetja so storitvena podjetja, ki potrebujejo za nudenje storitev na trgu le kakovostno omrežje in naprave, medtem ko industrija potrebuje večje objekte za stroje ipd. Ker je telekomunikacijski trg zasičen, operaterjem preostane le zmanjševanje stroškov z razprodajo nepotrebnih nepremičnin in zmanjševanje nepotrebnih stroškov v skladu s posodabljanjem informacijskih sistemov.

## **4 STRATEŠKE IMPLIKACIJE ZA TELEKOM SLOVENIJE V PRIHODNJE**

Razvoj elektronskih komunikacij v Evropi se bo odvijal na osnovi širokopasovnega dostopa in se bo nagibal h konvergenci. Skladno s strategijo posloводства v podjetjih bodo informacijski sistemi, omrežja in oprema prilagojeni za nudenje konvergenčnih storitev uporabnikom (Letno poročilo AKOS, 2009). Na slovenskem trgu predstavlja fiksna telefonija, ki zajema klasično telefonijo in sodobno fiksno telefonijo IP, še vedno pomemben del trga telekomunikacij. Klasično telefonijo se je začelo postopoma ukinjati in nadomeščati s telefonijo IP. Po letu 2011 se je razvoj upočasnil in trg zasičil. Vseeno obstaja neka možnost povečanja prihodkov v panogi telekomunikacije z uvedbo novih inovativnih storitev in poslovnih modelov. S tem bi bil omogočen prehod na okolje naslednje generacije, ki bi prinašal nove priložnosti in izzive (Letno poročilo AKOS, 2015).

### **4.1. Umirjanje rasti trga IKT in razvojne priložnosti**

V prihodnosti bodo prihodki tradicionalnim operaterjem po svetu postopno začeli padati zaradi zaostrene konkurence, podprte z ukrepi regulatorjev, makroekonomske situacije v svetu, zasičenosti trga s širokopasovnimi dostopi, telefonskimi in mobilnimi priključki ter zaradi alternativnih računalniških podjetij, ki ponujajo računalniške in mobilne aplikacije Skype, Viber, WhatsApp itd. Da bi operaterji obdržali oziroma povečali svojo dobičkonosnost, posledično znižujejo vse vrste stroškov in spreminjajo strategije poslovanja izven klasične telekomunikacijske dejavnosti v alternativna razvijajoča se področja, ki so povezana z digitalnim oglaševanjem, sodobno televizijsko tehnologijo, mobilnim prenosom podatkov, storitvami v oblaku, upravljalnimi storitvami itd. (Ključne strateške usmeritve, 2016).

Med najpomembnejše priložnosti za operaterje, s katerimi se že soočajo in bodo v prihodnje prinašale konkurenčne prednosti, spadajo (Letno poročilo Telekom Slovenije, 2008):

- dvig prenosnih hitrosti do končnih uporabnikov,
- odprava tehničnih težav v omrežjih,
- zagotavljanje velikih zmogljivosti omrežji in naprav s simetrijo prometa,
- zagotovitev širokopasovnega dostopa vsem gospodinjstvom,
- izvajanje outsourcing storitev,
- zagotavljanje optičnih povezav itd.

## 4.2 Strateški cilji Telekoma Slovenije do leta 2020

V prihodnosti bo poslovanje Telekoma Slovenije odvisno od strategije, ki jo bo podjetje izbralo. Upoštevati bo moral strateške usmeritve na področjih usklajevanja na posameznih trgih z ohranjanjem števila obstoječih uporabnikov v Sloveniji, povečevati bo moral prihodke s pridobivanjem novih uporabnikov in uporabnikov od drugih operaterjev, povečevati bo moral dobiček v hčerinskih družbah po Evropi in poleg navedenega skrbeti še za finančno stabilnost, kontinuirano kadrovsko usklajevanje, kakovostno poslovanje in družbeno odgovorno obnašanje v poslovnem okolju. Podrobno bomo strateške cilje obrazložili v nadaljevanju (Ključne strateške usmeritve, 2016).

**Usklajevanje na posameznih trgih.** Strategija podjetja je biti prvi na trgu po tržnem deležu v Sloveniji in drugi operater po dobičkonosnosti v tujini. Na področju maloprodajnih telekomunikacijskih storitev so ključni cilji zadrževanje tržnih deležev na zrelih trgih, ohranjanje zadovoljnih uporabnikov in izkoriščanje ključnih konkurenčnih prednosti (servis, poprodajne aktivnosti, prodaja na domu, klicni centri, nudenje storitev tretjim osebam itd.). Ker prihodki od govorne telefonije v panogi padajo in so na trgu obstoječi tekmeci, vseeno prihajajo v panogo nova podjetja, ki vidijo določene nove poslovne priložnosti. Podjetje bo moralo ohranjati prednost v moči blagovne znamke zaradi sklepanja novih poslovnih partnerstev ter marketinško še naprej navduševati obstoječe in potencialne kupce za svoje storitve, ker v prihodnosti s prihodkovnega vidika ni videti ene ključne storitve. Priložnosti se bodo lahko kazale le na večjih in manjših področjih poslovanja. Ta področja bodo zahtevala spremembo organizacije z namenom večje učinkovitosti in elastičnosti s ciljem čimprejšnjega zadovoljevanja potreb uporabnikov. Podjetje bo na ta način ustvarjalo dodano vrednost, ki se bo odražala s kakovostjo storitev, bogastvom vsebin ter dostopnostjo in enostavnostjo storitev po meri uporabnika.

Na veleprodajnem področju pa je strategija podjetja, da zagotovi rast operatorskih priključkov, kar je ključno za zniževanje povprečnih stroškov na uporabnika tudi na maloprodajnem področju. Tekmec, ki uporablja Telekomovo omrežje, plačuje mesečno zakupnino. Na osnovi zakonodaje in regulatorja mora Telekom Slovenije ponuditi proste kapacitete konkurenci, čeprav bi v prihodnje hotel vključiti svojega uporabnika. Edina rešitev, ki obstaja, je širitev omrežja s ciljem, da je dovolj kapacitet za vso konkurencu. Na mednarodnem veleprodajnem področju (sodelovanje Telekoma Slovenije z mednarodnimi operaterji) bo treba kljub padanju cen zaključevanja klicev v tujini povečati prihodke od mednarodnih operatorskih storitev.

Podjetje bo moralo učinkoviteje spremljati in načrtovati tudi strategijo omrežja, kar bo za uporabnika pomenilo prehod v tehnološko in k uporabniku naravnano podjetje s pobudo novih tehnologij. Na osnovi vsestranskih tehnologij, ki bodo omogočale učinkovite poprodajne aktivnosti, bo Telekom Slovenije lahko obdržal uporabnike tudi v primeru malo višjih cen. Omrežje je v prisposobi proizvodna storitev Telekoma Slovenije in njegov glavni cilj je, da se vzpostavi stroškovna konkurenčnost, ki bi pomenila, da bi bila cena zakupa voda odvisna od tipa omrežja, lokacije in priključnih naprav v omrežju.

**Ohranjanje števila uporabnikov.** Večina operaterjev se v Evropi sooča s padanjem števila uporabnikov in enako velja za Telekom Slovenije. To je posledica močne konkurence in regulacije. Uporabniki telekomunikacijskih storitev postajajo iz dneva v dan zahtevnejši z vidika vsebin in telekomunikacijske tehnologije. Podjetje bo dobičkonosnost z obstoječimi in novimi uporabniki povečevalo z razvojem novih storitev in naročniških modelov, z navzkrižno prodajo storitev, z diferenciacijo, s ponudbo ekskluzivnih vsebin, z zagotavljanjem celovite ponudbe IKT-storitev poslovnim uporabnikom in z zagotavljanjem v internetnem omrežju standardiziranih konvergenčnih storitev.

**Širitev optičnega dostopovnega omrežja.** Za odlično poslovanje operaterjev imajo ključno vlogo kakovostno omrežje in naprave. Podjetje si bo svoj tržni delež ohranjalo s tem, da bo uporabnike iz bakrenih vodnikov selilo na optične vodnike, ki omogočajo velike hitrosti dostopa do interneta in možnost ponudbe kakovostnih širokopasovnih vsebin na osnovi IP-priključkov.

**Način pridobivanja novih virov prihodkov.** Da se bo podjetje lahko v prihodnje razvijalo, bo moralo povečati prihodke za namen raziskav in razvoja, ki bodo ponudili rešitve za ponudbo na trgu z vidika storitev z dodano vrednostjo. Podjetje razmišlja, da bi iskalo vire prihodkov na področju mobilnosti (v primeru prometne nesreče vzpostavitev avtomatskega elektronskega klica v nadzorni center iz avtomobila, telematika v avtomobilih itd.), pametnega doma (varnost in varčnost v domovih), finančnih storitev, energetike, zdravstva, zavarovalništva itd. Te storitve ne bodo nadomestile večjih prihodkov v primeru primarnih storitev podjetja, temveč bo z njimi podjetje pridobivalo lojalnost kupcev, ker bodo te dopolnilne storitve zajete v konvergenčnih paketih.

**Rast števila uporabnikov v hčerinskih družbah po Evropi.** Telekom Slovenije bo v vseh hčerinskih podjetjih po Evropi podobno kot v Sloveniji izvajal optimizacijo stroškov. Na osnovi nižjih stroškov bo lahko na trgih ponujal cenovno ugodnejše pakete in ostal še vedno konkurenčen z rastjo dobička.

**Finančna stabilnost podjetja.** Cilj vsakega podjetja s finančnega vidika je, da si zagotovi dolgoročno vzdržno strukturo financiranja z izpolnjevanjem finančnih zavez iz posojilnih pogodb, učinkovitim upravljanjem premoženja, naložbami denarnih sredstev v skladu s kriteriji tveganosti naložb, vzdrževanjem ustrezne likvidnostne rezerve, naložbami v denarna sredstva v skladu s tveganostjo naložb itd. Enako velja za Telekom Slovenije, ki bo lahko s konsolidacijo in poenostavitvijo informacijskih sistemov ob morebitnih vplivih dejavnikov iz okolja učinkovito spremljal navedene aktivnosti in sproti ustrezno prilagajal strategijo poslovanja.

**Kadrovsko prestrukturiranje.** Telekom Slovenije bo obstoječe kadre po potrebi premeščal med poslovnimi funkcijami in si na ta način zagotovil optimalno število zaposlenih glede na potrebe delovnih procesov posameznih služb in hčerinskih podjetij doma in v tujini. To bo osnova za optimizacijo stroškov dela in drugih povezanih stroškov. Podjetje hoče s postavljeno kadrovsko strategijo doseči cilj, ki je povezan s prenovo poslovnih procesov in povečevanjem produktivnosti dela. Panoga telekomunikacije se zelo hitro razvija in obstoječe znanje na



področju IKT hitro zastareva. V ta namen bo podjetje zaposlenim s sistemom izobraževanja in managementa še naprej omogočalo pridobivanje najsodobnejših znanj, ki bodo zagotavljala učinkovito poslovno rast zaposlenih in posledično podjetja.

**Kakovost poslovanja.** Kakovost poslovanja podjetja je in mora ostati primerjalna prednost ponudbe različnih storitev podjetja. S spremembami na poslovnih procesih oziroma z vzpostavitvijo novih procesov bo podjetje sproti vzpostavljalo sisteme kakovosti in poslovne odličnosti po najzahtevnejšem modelu za poslovno odličnost EFQM.

**Družbena odgovornost.** Za podjetja, ki poslujejo s svojimi podružnicami na različnih lokacijah, je smiselno, da poslujejo družbeno in okoljsko odgovorno. Telekom Slovenije je za razliko od konkurence v okolju prepoznavno podjetje zaradi dolgoletne prisotnosti na trgu, zato ima priložnost, da to izkoristi in sodeluje s poslovnim okoljem. Dolgoročno si lahko s takim delovanjem pridobi lojalnost uporabnikov. Priporočljivo je, da v sodelovanju s poslovnim okoljem s svojimi sredstvi in znanjem prispeva k razvoju družbenega in gospodarskega okolja, ponudi lokalnim podjetjem iz drugih panog poslovno sodelovanje itd. Podjetje bo v svoje poslovanje, storitve in vsebine še naprej vgrajevalo načela trajnostnega razvoja.

### 4.3 Strateški projekti Telekoma Slovenije

Podjetje Telekom Slovenije ima jasno vizijo in strategijo poslovanja ter jo v večji meri uresničuje. Strategija se izvaja z naslednjimi strateškimi projekti (Letno poročilo Telekoma Slovenije, 2014):

- kapitalizacija baze podatkov o uporabnikih: podjetje hoče zagotoviti enotno bazo podatkov, enovita analitična orodja in vzpostavljene postopke, ki bodo omogočili oblikovanje in uporabo informacij za poslovne namene;
- razvoj IT-storitev: vzpostaviti bo moralo ustrezno organizacijo in portfelj IKT-storitev, predvsem tistih v oblaku;
- razvoj digitalnih medijev v Sloveniji: podjetje načrtuje povečanje prihodkov od prodaje oglasnega prostora in plačljivih vsebin oziroma storitev in postati največji slovenski upravljavec digitalnih medijev;
- racionalizacija stroškov in investicij: podjetje bo moralo preiščeno ravnati s stroški na osnovi programa racionalizacije stroškov poslovanja in investicij. Prioritetne investicije bodo na območjih, ki so bolj naseljena;
- prenova poslovnih procesov: podjetje ima za cilj povečati učinkovitost poslovnih procesov, doseganje njihove konkurenčnosti na domačem trgu in primerljivosti z mednarodnimi operaterji;
- optimizacija obratnega kapitala: učinkovito upravljanje sestavin obratnega kapitala (terjatev, zalog, kratkoročnih obveznosti) za doseganja stabilnega, obvladljivega denarnega toka in zvišanje dobičkonosnosti poslovanja;
- vzpostavitev obvladovanja podjetja: podjetje hoče vzpostaviti sistem za povečanje

učinkovitosti in uspešnosti odločanja ter nadzora nad pomembnejšimi odločitvami in s tem zagotoviti zakonsko in ekonomsko upravičenost odločanja;

- optimizacija in trženje nepremičnin: nepremičnine za podjetje predstavljajo velik del stroškov. Podjetje bo proučilo vidik zmanjševanja stroškov na področju nepremičnin glede zasedbe prostorov, zmanjšanja tehnoloških prostorov, zmanjšanja najema prostorov itd. Postavlja se tudi vprašanje glede dela na domu in s tem zmanjšanja obratovalnih stroškov in povečanja prihodkov iz dezinvestiranja;
- vzpostavitev celovitega obvladovanja tveganj: podjetje bo moralo spremljati izvajanje strategije in proučevati morebitne odmike od zastavljene strategije, pravočasno se bo moralo odzivati na notranje in zunanje spremembe ter zmanjšati vpliv potencialnih negativnih dejavnikov, ki bi lahko vplivali na uspešnost poslovanja podjetja.

Ob doslednem izvajanju strategij bo Telekom Slovenije v prihodnje v Sloveniji vodilni telekomunikacijski operater in ponudnik inovativnih storitev s stabilnim tržnim deležem, ki bo prednjačil pred konkurenco po odnosu do uporabnikov, kakovosti in tehnološki inovativnosti. Podjetje se bo lahko s specializirano ponudbo za posamezne panoge uveljavilo samostojno ali s pomočjo skrbno izbrane partnerske mreže na področju IKT, ker je tendenca razvoja telekomunikacijske tehnologije na področjih računalništva. Telekom Slovenije bo z novim znanjem dosegel kakovostne in inovativne preboje, s čimer bo postal proaktivna, storitveno usmerjena, visokotehnološka in na trajnostnem razvoju temelječa družba, ki bo po dobičkonosnosti primerljiva z boljšimi operaterji v EU.

## **4.4 Naš prispevek dodatnih ključnih aktivnosti za doseganje strateških ciljev**

### **4.4.1 Odpiranje poslovnih centrov po vsej Evropi**

Telekom Slovenije je za slovenski trg prevelik in zanj je nujna širitev v druge države. Prav tako kot tuji operaterji gostujejo na slovenskem omrežju, bi lahko Telekom Slovenije gostoval po celini Evrope s plačevanjem najemnine za omrežja (medoperaterske pogodbe gostovanja – *sharing* pogodbe). V tujini bi lahko ustanovil poslovne centre in ponujal storitve tujim državljanom, enako kot pri nas to izvajajo Amis, Si-mobil, T-2 in drugi operaterji.

### **4.4.2 Mreženje in partnerstvo z multinacionalkami po svetu**

Na segmentu poslovnih uporabnikov bi lahko s pomočjo nekaterih slovenskih multinacionalk, ki imajo predstavništva v tujini, povezal ta podjetja v virtualno omrežje VPN. Telekomunikacijski promet in zakupnine terminalnih naprav, torej dodatni prihodki iz svetovnih držav, bi se stekali v Slovenijo. Ta podjetja trenutno uporabljajo storitve Skype, Viber, WhatsApp itd., ki pa so za profesionalne namene trenutno neustrezne.

#### **4.4.3 Smoter privatizacije Telekoma Slovenije**

Za poslovanje podjetij ni važno, kdo je lastnik podjetja. Manager je najet na trgu delovne sile in mora skrbeti za uravnavanje poslovnih funkcij s ciljem dobička in strateškega razvoja podjetja. Večji operaterji, ki imajo namen kupovati manjše, s tem dejansko uničujejo konkurenco in ustvarjajo monopol na evropskem trgu, kar je v nasprotju z zakonodajo EU, ki podpira konkurenčnost.

#### **4.4.4 Opravljanje delovnih nalog v podjetjih na dislociranih lokacijah**

Danes je znanje ena izmed najpomembnejših vrednot človeka. S pomočjo telekomunikacijske in informacijske tehnologije je lahko to znanje spremenjeno v delovne aktivnosti na dislociranih lokacijah (aplikativno poslovanje, videokonferenčni sestanki na daljavo, konferenčni telefonski klici itd.). Eden izmed strateških ciljev Telekoma Slovenije bi moral biti tudi ponujanje teh storitev ostalim podjetjem po Evropi. Zanj bi to bila nova tržna niša. Drugi operaterji na slovenskem trgu te povezljivosti ne morejo ponujati, ker nimajo dovolj velike infrastrukture. Telekom Slovenije bi zaradi tega imel veliko prednost in dodatne prihodke. Operaterji so kot posamezniki na slovenskem trgu nemočni, kot skupina pa lahko Telekomu Slovenije drastično zmanjšajo prihodke.

#### **4.4.5 Ločitev infrastrukture od storitvenega dela podjetja**

Če želi biti Telekom Slovenije konkurenčen, mora zaradi prevelikih stroškov vzdrževanja in investicijskih vlaganj nujno svoje omrežje ponuditi v upravljanje državi. S strani države bi bila smiselna ustanovitev podjetja, ki bi upravljalo vsa omrežja in telekomunikacijske naprave po Sloveniji, tudi konkurenčne operaterje. Ker je večina omrežij in naprav že zgrajena, kratkoročno ni treba investirati, razen na območjih, kjer so premajhne telekomunikacijske kapacitete in nepokritost z omrežjem.

#### **4.4.6 Predlog vzpostavitve enotnega IKT MPLS-omrežja EU**

Digitalna agenda EU s svojimi usmeritvami na področju IKT ponuja dobre rešitve za nadaljnji razvoj telekomunikacijske panoge na evropski celini. Osnovna pogoja sta kakovostno omrežje s telekomunikacijskimi napravami ter nadzor poslovanja operaterjev in računalniških podjetij, ki tudi ponujajo konvergenčne IKT-storitve. Zato predlagamo, da EU določi eno podjetje, ki bo upravljalo in vzdrževalo telekomunikacijska omrežja in naprave v EU ter nadzorno institucijo za področje IKT na evropski celini. Vsi evropski operaterji in računalniška podjetja, vključno z institucijami za nadzor, bi bili povezani v virtualno omrežje (Priloga 3). Prednost predlagane tehnične rešitve bi bila v poenotenju cen telefonskega prometa, operaterji bi lahko le najemali evropsko omrežje z namenom zagotavljanja storitev svojim uporabnikom in s tem velikost operaterja ne bi predstavljala bistvene prednosti na trgu v primerjavi z manjšimi operaterji – vsak operater bi najel povezavo do uporabnika in priključek na telefonski centrali. Na osnovi

predlagane tehnične rešitve bi operaterji ponudili uporabnikom večji nabor vsebinsko kakovostnejših telekomunikacijskih storitev po nižjih cenah.

## **SKLEP**

Tehnološki razvoj v panogi telekomunikacije je pripeljal do tega, da so se začele izvajati spremembe na področju gospodarstva. Posledično se je začelo poslovno okolje z novoustanovljenimi podjetji pospešeno razvijati. Nova podjetja so za razliko od predhodnih monopolnih podjetij postala inovativnejša ter so začela ustvarjati izdelke in storitve z dodano vrednostjo. Posledično je postalo poslovno okolje zelo zapleteno in nepredvidljivo. Z razvojem telekomunikacijskih tehnologij so se začeli informacije in podatki širiti z ekstremno hitrostjo, kar je omogočilo hiter razvoj podjetništva in posledično pojav konkurence na vseh področjih. Podjetja, ki bodo hotela biti v prihodnosti vodilna v poslovnem okolju, se ne bodo mogla izogniti poslovni odličnosti poslovanja, ki od njih zahteva izjemno elastičnost z vidika sprememb v poslovnem okolju. Povratne informacije iz poslovnega okolja bodo bistvene za izbiro prave strategije poslovanja, ker bodo z njo podjetja zadovoljevala potrebe kupcev. Za podjetja, ki bodo odlično poslovala na slovenskem trgu, bo obstajala velika verjetnost, da bodo hotela širiti svoje poslovanje tudi v tuje države. V takem primeru bo vloga vlade z njenimi strokovnimi službami ključna, da bo zagotovila pomoč podjetjem, ki bodo hotela vstopiti na tuje trge.

Za podjetje, ki posluje v domačem ali tujem poslovnem okolju, je bistvenega pomena oziroma priporočljivo, da uporablja sodobno managersko orodje benchmarking. To orodje pomaga podjetjem, da se lahko primerjajo z najboljšimi podjetji v poslovnem okolju, odkrivajo svoje morebitne zaostanke v primerjavi z drugimi podjetji in se neprestano učijo iz uspešnih poslovnih praks. Na podlagi pridobljenih informacij in podatkov lahko podjetje naredi analizo poslovanja s kazalniki ali analizo poslovnih procesov in ugotovi odstopanje od najboljših praks v panogi. Strokovnjak podjetja E. I. DuPont de Nemours & Company je bil mnenja, da podjetja z uporabo benchmarkinga izboljšujejo kakovost njihovih izdelkov in storitev ter poslovno kulturo. Za podrobnejše analize poslovanja se je v praksi začel uporabljati sistem, poimenovan po tem podjetju – DuPontov sistem, ki omogoča z medsebojno povezanimi kazalniki analizirati dejavnike, ki vplivajo na dobičkonosnost kapitala. Ta model omogoča delitev dobičkonosnosti kapitala na zmnožek dobičkonosnosti prihodkov, obračanje sredstev ter razmerje med sredstvi in kapitalom. Poslovodstva v podjetjih uporabljajo za analizo uspešnosti poslovanja tudi druge kazalnike, ki jih izbirajo glede na njihove cilje, strategije, uporabljene tehnologije itd. Po izračunu ugotavljajo njihove vrednosti in presojujejo, ali so jim kazalniki dali pravo sliko o dejanski uspešnosti poslovanja v primerjavi s konkurenčnimi podjetji (Tekavčič, 2004).

Analiza uspešnosti poslovanja štirih največjih operaterjev v Sloveniji je pokazala, da vsako podjetje, ne glede na njegovo velikost, lahko uspe na trgu. Bistveno je, da poslovodstva v podjetjih upoštevajo teoretične napotke, ki jih navajajo literature priznanih avtorjev. Analiza telekomunikacijskega trga je bila narejena tudi na osnovi literature priznanih avtorjev. DuPontovemu sistemu, ki je bil temelj izbire ključnih kazalnikov in njihove razporeditve po

pomembnosti, smo dodali še dodatne kazalnike, ki smo jih ustrezno ovrednotili, primerjali med podjetji in podali ključne ugotovitve z vidika njihovega poslovanja na trgu. Rezultati analize so pokazali, da je bilo podjetje Telekom Slovenije v proučevanem obdobju 2009–2014 najuspešnejše izmed vseh operaterjev. Podjetje posluje povprečno in v prihodnosti lahko pričakujemo njegovo stabilno poslovanje, ker nima likvidnostnih težav, vendar bi moralo donosnost še dodatno povečati. Podjetji Amis in Telemach sta si bili v proučevanem obdobju 2009–2014 z vidika uspešnosti zelo blizu, vendar je v prihodnje pričakovati večji uspeh Telemacha, ker je bilo poslovanje Amisa v povprečju boljše v preteklih letih, to je do leta 2012. Telemach pa je od tega leta dalje začel rasti na trgu in ima veliko perspektivo, kar prikazuje tudi povečevanje njegovega tržnega deleža na področju IP-tehnologije (Slika 9), s katerim se približuje Telekomu Slovenije. Podjetje Amis posluje z vidika njegove velikosti in stroškov dobro. Poskrbeti bo moralo, da ne bo v prihodnje imelo likvidnostnih težav. Če si Amis želi povečati donosnost, mora nujno spremeniti strategijo poslovanja – spremeniti se mora v konvergenčnega operaterja s ponudbo mobilne telefonije, da si s tem poveča čiste prihodke od prodaje. Podjetje T-2 na osnovi prikazanih rezultatov s kazalniki posluje podpovprečno in mora nujno spremeniti strategijo poslovanja, saj bo v obratnem primeru podjetje propadlo. Poslovodstvu predlagamo, da bi bilo najbolje, da T-2 proda njegovo kabelsko optično omrežje in s tem poplača dolgove. Operater ima preveč oportunitetnih stroškov, ker omrežje ni izkoriščeno do popolnosti – naročniki niso vključeni prek optike podjetja T-2, temveč prek omrežja Telekoma Slovenije uporabljajo bakreni vod, ki jim zadostuje za njihove potrebe, storitev na tem vodu pa ponuja T-2. Naš naslednji predlog je, da se na osnovi metode benchmarking primerja z operaterjem Amis ter uporabi podobne tržne prijeme, procese in strategijo najemanja vodnikov od drugih operaterjev ter da vzame v najem vodnik do uporabnika njegovih storitev.

Iz skupne analize lahko povzamemo, da se primer podjetja T-2 ne bi smel zgoditi, ker posledično nastane na trgu več škode kot koristi. Na določenih lokacijah po Sloveniji obstajajo poleg omrežja T-2 še druga omrežja v lasti posameznih operaterjev, ki bi z izgradnjo posegali v naravni prostor, čeprav so na tistih lokacijah že obstajala omrežja, ki bi jih lahko ta podjetja najela od nacionalnega operaterja. Posledično je naš naslednji predlog, da bi morala biti vsa telekomunikacijska infrastruktura pod okriljem države oziroma podjetja, ki bi jo upravljalo in izvajalo gradnje le na lokacijah, kjer je še ni. Vsi operaterji, vključno s Telekomom Slovenije, bi uporabljali to omrežje za ponujanje storitev oziroma vsebin z dodano vrednostjo končnim uporabnikom. Uspešnost bi se v tem primeru merila z vidika uspešnosti managementa pri organizaciji podjetij in ponujanju teh storitev.

Za uspešno prihodnost Telekoma Slovenije na osnovi analize predlagamo nujno ločitev njegovega omrežja od storitev, ker gre večina prihodkov od storitev za namen vzdrževanja dragega omrežja. Do leta 2020 zakonodaja EU z digitalno agendo narekuje, da mora Slovenija zgraditi sodobno optično omrežje. Menimo, da bi bila ta investicija prevelika za nacionalnega operaterja Telekom Slovenije in bi se lahko ponovila situacija operaterja T-2. Novo sodobno omrežje bodo uporabljali vsi operaterji in glede na to, da EU zahteva posodobitev omrežja, predlagamo z njene strani finančno podporo.

Panoga telekomunikacije v Evropi in pri nas se še vedno razvija. Slovenija je tehnološko po telekomunikacijskih priključkih primerljiva z EU, ker dosega 74-odstotni delež pokritosti po širokopasovnih priključkih, kar je 6 odstotnih točk nad povprečjem širokopasovnih priključkov v EU, ki v povprečju znašajo 68 % (Slika 4). Bistvo te panoge je, da imajo operaterji tudi sami možnost razvijati svoje izdelke oziroma tehnične rešitve, ne pa jih zgolj kupovati na trgu in jih vključevati v omrežje. Finančni kazalniki prikazujejo le trenutno sliko podjetja oziroma gibanje pojavov iz preteklosti. Za razvoj operaterjev pa sta bistvena njihova inovativnost in ponujanje storitev z dodano vrednostjo. Zato predlagamo, da operaterji začnejo vlagati več sredstev v raziskave in razvoj. Če posamezen operater ne bo imel specifične storitve ali izdelka za trg, ne bo konkurenčen oziroma bo propadel.

Pri pisanju magistrskega dela se nam je postavilo vprašanje o uporabnosti omenjenega načina izvedbe finančne analize tudi za podjetja v drugih panogah. S tega vidika je magistrsko delo pomembno, saj je predstavljen način izračuna z izbranimi kazalniki lahko uporaben tudi v drugih panogah zaradi podobnih teoretičnih izhodišč.

Z magistrskim delom smo na osnovi proučene literature dosegli svoj cilj. Na poti do cilja smo naleteli na določene ovire, ki so se nanašale na pridobivanje in zanesljivost podatkov. V večini nam jih je uspelo pridobiti iz letnih poročil, statističnih publikacij in bilanc, ki smo jih povzeli iz podatkov AJPES-a prek aplikacije GVIN.

Če bi imeli čas in finančne vire, bi bilo smiselno narediti analizo še za leto 2015, da bi videli, v katero smer so se krivulje operaterjev obrnile, saj je panoga telekomunikacije zelo elastična in nepredvidljiva. Nadgradnja naše raziskave bi bila primerjava skupnega poslovanja domačih operaterjev z evropskimi operaterji. Ključno vprašanje bi lahko bilo, ali je Deutsche Telekom res boljši od Telekoma Slovenije z vidika uspešnosti poslovanja, glede na to, da ga hoče prevzeti in bi si s tem odstranil enega konkurenta na evropskem trgu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za telekomunikacije, radiodifuzijo in pošto Republike Slovenije (ARTP) (2002). *Letno poročilo agencije ARTP*. Ljubljana: ARTP.
2. AKOS (2009). *Letno poročilo agencije AKOS*. Ljubljana: AKOS.
3. AKOS (2010). *Letno poročilo agencije AKOS*. Ljubljana: AKOS.
4. AKOS (2011). *Letno poročilo agencije AKOS*. Ljubljana: AKOS.
5. AKOS (2012). *Letno poročilo agencije AKOS*. Ljubljana: AKOS.
6. AKOS (2013). *Letno poročilo agencije AKOS*. Ljubljana: AKOS.
7. AKOS (2014). *Letno poročilo agencije AKOS*. Ljubljana: AKOS.
8. AKOS (2015). *Letno poročilo agencije AKOS*. Ljubljana: AKOS.
9. Amis d.o.o. (2009). *Letno poročilo podjetja Amis d.o.o.* Maribor: Amis d.o.o.
10. Amis d.o.o. (2010). *Letno poročilo podjetja Amis d.o.o.* Maribor: Amis d.o.o.
11. Amis d.o.o. (2011). *Letno poročilo podjetja Amis d.o.o.* Maribor: Amis d.o.o.
12. Amis d.o.o. (2012). *Letno poročilo podjetja Amis d.o.o.* Maribor: Amis d.o.o.
13. Amis d.o.o. (2013). *Letno poročilo podjetja Amis d.o.o.* Maribor: Amis d.o.o.
14. Amis d.o.o. (2014). *Letno poročilo podjetja Amis d.o.o.* Maribor: Amis d.o.o.
15. *Analiza poslovnega okolja*. Najdeno 8. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/analiza-poslovnega-okolja>
16. Barlič, F. (2013). Telekomunikacije. Najdeno 25. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.elektroprom.si/telekomunikacije>
17. Bavec, C. (2004). Zaupanje – temelj virtualne organiziranosti. Zbornik referatov V. *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)* (str. 90–95). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Beč, B. (2014). Moč intelektualnega kapitala. Najdeno 15. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/moc-intelektualnega-kapitala/>
19. Bertonec, J. (2015). Povečajte dodano vrednost na zaposlenega s prebojnimi inovacijami. Najdeno 8. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://delajvitko.si/povecajte-dodano-vrednost-na-zaposlenega-s-prebojnimi-inovacijami/>
20. Bogan Christopher, E., & English Michael, J. (1994). *Benchmarking for Best Practices: Winning through Innovative Adaptation* (str. 132). New York: Mcgraw-Hill.
21. Bojnec, Š., Čepar Ž., Kosi S., & Nastav, B. (2007). *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
22. Branden, N. (2000). *Samozavestno vodenje: kako močni ljudje ustvarjajo učinkovite organizacije*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
23. Čelebić, G., & Rendulić D. I. (2012). Osnovni pojmi informacijske in komunikacijske tehnologije. Infokatedra centar za obrazovanje. Fakulteta za komercialne in poslovne vede. Najdeno 1. oktobra 2015 na spletnem naslovu [http://www.itdesk.info/slo/prirocnik/prirocnik\\_osnovni\\_pojmi\\_informacijske\\_tehnologije.pdf](http://www.itdesk.info/slo/prirocnik/prirocnik_osnovni_pojmi_informacijske_tehnologije.pdf)
24. *Digitalna agenda*. Najdeno 10. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.akos-rs.si/digitalna-agenda>

25. Dimovski, V. (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Dimovski, V., Penger S., & Škerlavaj M. (2004). *Metode raziskovalnega dela – 2. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Divjak, K. (2008, 8. oktober). Benchmarking – učite se od najboljših. *Podjetnik*, str. 3.
28. Dolinšek, S. (2004). *Strategija razvoja regionalnega inovacijskega sistema*. Ljubljana: In prime.
29. Duff, A. (2003). Do your employees trust you. *Director*, 57(4), str. 36.
30. *EU za zamenjavo operaterja v enem dnevu* (2009). Najdeno 16. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.agencijanet.si/eu-za-zamenjavo-operaterja-v-enem-dnevu/>
31. *Evropska komisija sprejela regulativne predloge za vzpostavitev povezane celine* (2013, 11. september). Evropska komisija. Najdeno 16. septembra 2015 na spletnem naslovu [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-13-779\\_sl.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-779_sl.htm)
32. *Evropska komisija predlaga konec roaminga v EU* (2013). Najdeno 5. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://safe.si/novice/evropska-komisija-predlaga-konec-roaminga-v-eu>
33. *Finančni kazalniki*. Najdeno 3. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/financni-kazalnik.html>
34. *Finančni slovar*. Najdeno 10. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/ebitda.html>
35. Frieden, R. (2015). *Ex Ante Versus Ex Post Approaches to Network Neutrality: A Comparative Assessment*. Pennsylvania: The Penn State University.
36. Goldsmith, M. (2000). *The Organization of the Future*. San Francisco: Wiley.
37. Grad, J., & Jaklič J. (1994). *Uvod v baze podatkov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Gradišar, M., & Resinovič, G. (1993). *Osnove informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Hočevar, M., & Igličar, S. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Hočevar, M., Igličar, S., & Zaman, M. (2004). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Hudobivnik, A. (2005). *Telefonija IP*. Brdo pri Kranju: Elektrotehniška zveza Slovenije.
42. GVIN. Finančni podatki. Najdeno 5. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=39575&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>
43. *Informacije o podjetju T-2*. Najdeno 1. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.t-2.net/o-podjetju>
44. Iskratel d.o.o. (2015). *Napredne in izvirne rešitve* (interno gradivo). Kranj: Iskratel d.o.o.
45. Ivanko, Š. (2003). Trženje v razvoju, poslovanju in organiziranosti sodobnega podjetja. *Zbornik referatov IV. Upravljanje* (str. 47–57). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Jaklič, M. (2014, 10. september). Pomen znanosti, podjetništva in inovativnosti v prihodnjem razvoju slovenske družbe. Najdeno 2. oktobra 2015 na spletni strani <http://www.znanostnacesti.si/ekonomija.aspx>
47. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



48. Jankar, I., & Jermol, M. (2005). *Središče za razvoj kompetenc in integracijo znanj Goriške*. Nova Gorica: Cubist, inštitut za kreativne študije.
49. *Javna agencija za varstvo konkurence*. Najdeno 8. februarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.varstvo-konkurence.si/si/aktivnosti\\_agencije/oblastno\\_omejevanje\\_konkurence/](http://www.varstvo-konkurence.si/si/aktivnosti_agencije/oblastno_omejevanje_konkurence/)
50. Jazayeri, M., Liang, S., & Huang, C. (2015). Implementation and Evaluation of Four Interoperable Open Standards for the Internet of Things. *Sensors*, 15, 24343–24373.
51. Jereb, J. (1994). *Avtomatizacija pisarniškega poslovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
52. *Kaj je ebit in ebitda?* Najdeno 8. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.spodezelja.si/index.php>
53. Kaplan, R., & Norton, D. (2001a). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
54. Kaplan, R., & Norton, D. (2000b). *Uravnoveženi sistem kazalnikov*. The Balanced Scorecard. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
55. Kavčič, S. (2007). *Poslovanje in organizacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. *Ključne strateške usmeritve Skupine Telekom Slovenije*. Najdeno 20. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/predstavitev/strateske-usmeritve>
57. Kovač, J. (2005). Funkcionalnost in disfunkcionalnost konfliktov v organizaciji. *Zbornik referatov VI. Konflikti v in med organizacijami (str. 19–22)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. *Kratka zgodovina podjetja Amis*. Najdeno 23. septembra na spletnem naslovu <https://www.amis.net/web3/podjetje/o-podjetju/kratka-zgodovina/>
59. *Kriza podjetja*. (2016, 30. september). Najdeno 3. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.student.si/preberi-si/komuniciranje/kriza-podjetja.html>
60. Kump, N., & Bešter, J., (2003). *Opredelitev poštenega trga v okviru presoje prevzema in koncentracij*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja Ljubljana.
61. Kunaver, P. (2013). Kako naj podjetje lobira v Bruslju. Najdeno 3. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.primum.si/reference/8-kako-naj-podjetje-lobira-v-bruslju>
62. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
63. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja Maribor.
64. *Mala in srednja podjetja*. (2011, 12. avgust). Evropski parlament. Najdeno 9. septembra 2015 na spletnem naslovu [http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_5.9.2.html](http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.2.html)
65. Malačič, J., & Vahčič, A. (1994). *Narodno gospodarsko Slovenije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. Martinez, L. (1998). Satellite communications and the Internet: implications for the outer space treaty. *Space Policy* 14 (83–88). California: Department of Political Science, California State University
67. Merhar, V. (1995). *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
68. Mihelčič, M., & Pregelj, M. (2004). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.

69. Mokorel, S. (2003). *Poslovne cone Goriške*. Nova Gorica: Cubist, inštitut za kreativne študije.
70. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
71. Nordström, A. (2001). *Ta nori posel*: Funky Business: Ko zaigra talent, kapital pleše (str. 256). Ljubljana: GV Založba.
72. Pečanac, K. (2003). *Študija o možnosti ustanovitve visoko tehnološkega globalnega parka v Sloveniji*. Ljubljana: Digital development d.o.o.
73. Peljhan, D., Tekavčič, M., Marc, M., & Šobota, A. (2010) Obvladovanje uspešnosti poslovanja: Ali slovenska podjetja napredujejo? *Teorija in praksa let. 47, 4/2010*. Najdeno 20. septembra 2015 na spletni strani [http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/TiP20104\\_Peljhan\\_Tekavcic.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/TiP20104_Peljhan_Tekavcic.pdf)
74. Pelko, S. (2006). Ponudniki spletnega telefoniranja. Najdeno 5. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ris.org/index.php>
75. Peršak, C. (1998, 10. marec). *Finančna analiza podjetja*. Podjetnik, str. 1 in 3.
76. *Pojasnila postavk iz bilance stanja*. Najdeno 7. marca 2016 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/fipo/pojasnila\\_za\\_gd.asp](http://www.ajpes.si/fipo/pojasnila_za_gd.asp)
77. Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Copyright by The Free Press.
78. *Poslovne novice*. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/vse-novice/>
79. Poslovni asistent bizi.si. Dejavnost Telekomunikacije. Najdeno 5. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/TSMEDIA/T/telekomunikacije-4525/>
80. *Postopek za prenos telefonske številke*. Najdeno 23. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/postopek-za-prenos-telefonske-%C5%A1tevilke-20050509>
81. Potkonjak, P. (b. l.). Kakovost poslovanja. *Alea Portal*. Najdeno 19. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp>
82. Potočnik, V. (1998). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
83. *Povzetek strateškega poslovnega načrta Skupine Telekom Slovenije za obdobje 2012–2016*. Najdeno 10. septembra 2015 na spletnem naslovu [http://tip.ts.telekom.si/Dokumenti%20za%20novice/strategija\\_povzetek\\_small.pdf](http://tip.ts.telekom.si/Dokumenti%20za%20novice/strategija_povzetek_small.pdf)
84. *Projektna in poslovna uspešnost*. Najdeno 11. septembra 2015 na spletnem naslovu [http://www.askit.si/clanek\\_meseca\\_4\\_08.asp](http://www.askit.si/clanek_meseca_4_08.asp)
85. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
86. Radić, D. (b. l.). Osnovni pojmi informatike. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.informatika.buzdo.com/s010-osnovni-pojmovi.htm>
87. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
88. Rusjan, B. (2004). *Management kakovosti in odličnosti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
89. Senge, M. (1999). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organisation* (str. 424). London: Random House Business Book.
90. Senjur, M. (2001). *Makroekonomija*. Maribor: MER Evrocenter.

91. *Slovenski računovodski standard 8 – kapital*. Najdeno 4. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.racunovodja.com/clanki.asp>
92. *Special Eurobarometer 396*. Najdeno 9. januarja 2016 na spletnem naslovu: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm)
93. Spedolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*. New York etc.: American Management Company.
94. Srebrnič, D. (2006). *Mreža podpornih institucij v Goriški regiji: razvojne perspektive* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
95. Srebrnič, D. (2001). *Trženje storitve Centreks v podjetju Telekom Slovenije* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
96. State Council decree no. 363 (2016). Regulations on the Administration of Business Venues of Internet Access Services. Chinese law and government 48 (1), 34–42. Najdeno 4. marca 2016 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1080/00094609.2015.1048132>
97. Statistični urad Republike Slovenije (SURS). (2015). *Poročilo za tretje četrtletje 2015*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
98. Stele, J. (2005). *Tudi Slovenija lahko kaj ponudi svetu*. Ljubljana: Sistem poslovanje in nove tehnologije.
99. *Strategija razvoja informacijske družbe do leta 2020*. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Informacijska\\_druzba/pdf/](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Informacijska_druzba/pdf/)
100. Šarman, R. (2005). *Posli brez papirja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
101. Školaris, M. (2003). *Strategija gospodarskega razvoja Mestne občine Nova Gorica*. Nova Gorica: Regijska razvojna agencija severne Primorske.
102. Šmid, M. (2008, 29. januar). *Telemachova pot k monopolu*. Monitor, str. 1 in 6.
103. Štrukelj, B. (2000, 31. december). Konkurenca na telekomunikacijskem trgu pred poletjem. *Slovenska tiskovna agencija STA*. Najdeno 10. septembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.sta.si/534676/konkurenca-na-telekomunikacijskem-trgu-pred-poletjem-2001>
104. T-2 d.o.o. (2009). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o.* Maribor: T-2 d.o.o.
105. T-2 d.o.o. (2010). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o.* Maribor: T-2 d.o.o.
106. T-2 d.o.o. (2011). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o.* Maribor: T-2 d.o.o.
107. T-2 d.o.o. (2012). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o.* Maribor: T-2 d.o.o.
108. T-2 d.o.o. (2013). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o.* Maribor: T-2 d.o.o.
109. T-2 d.o.o. (2014). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o.* Maribor: T-2 d.o.o.
110. Tavčar, M. I. (2000). *Strategija trženja. Koper*: Visoka šola za management.
111. Tekavčič, M. (2004). *Ekonomika in analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
112. Telekom Slovenije d.d. (2009). *Letno poročilo podjetja Telekom Slovenije d.d.* Ljubljana: Telekom Slovenije d.d.
113. Telekom Slovenije d.d. (2010). *Letno poročilo podjetja Telekom Slovenije d.d.* Ljubljana: Telekom Slovenije d.d.
114. Telekom Slovenije d.d. (2011). *Letno poročilo podjetja Telekom Slovenije d.d.* Ljubljana: Telekom Slovenije d.d.

115. Telekom Slovenije d.d. (2012). *Letno poročilo podjetja Telekom Slovenije d.d.* Ljubljana: Telekom Slovenije d. d.
116. Telekom Slovenije d.d. (2013). *Letno poročilo podjetja Telekom Slovenije d.d.* Ljubljana: Telekom Slovenije d.d.
117. Telekom Slovenije d.d. (2014). *Letno poročilo podjetja Telekom Slovenije d.d.* Ljubljana: Telekom Slovenije d.d.
118. Telekom Slovenije d.d. (2011). *Povzetek strateškega načrta skupine Telekom Slovenije 2001–2015* (interno gradivo). Ljubljana: Telekom Slovenije d.d.
119. Telekom Slovenije d.d. (2016). Ključne strateške usmeritve. Najdeno 25. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/predstavitev/strateske-usmeritve>
120. Telekomunikacije Regulacija. (b. l.) Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. Najdeno 16. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.akos-rs.si/regulacija>
121. Telemach d.o.o. (2009). *Letno poročilo podjetja Telemach d.o.o.* Ljubljana: Telemach d.o.o.
122. Telemach d.o.o. (2010). *Letno poročilo podjetja Telemach d.o.o.* Ljubljana: Telemach d.o.o.
123. Telemach d.o.o. (2011). *Letno poročilo podjetja Telemach d.o.o.* Ljubljana: Telemach d.o.o.
124. Telemach d.o.o. (2012). *Letno poročilo podjetja Telemach d.o.o.* Ljubljana: Telemach d.o.o.
125. Telemach d.o.o. (2013). *Letno poročilo podjetja Telemach d.o.o.* Ljubljana: Telemach d.o.o.
126. Telemach d.o.o. (2014). *Letno poročilo podjetja Telemach d.o.o.* Ljubljana: Telemach d.o.o.
127. Teletech. (2015). Prenosljivost telefonskih števil. Najdeno 21. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://www.teletech.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=1&lang](http://www.teletech.si/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=1&lang)
128. Tracy, B. (2005). *21 ključev za grajenje visoko dobičkonosnega podjetja.* Ljubljana: Uspeh.
129. Trošt, F. (1996). *Zunanjetrgovinska politika.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
130. Vahčič, A. (1995). *Vloga podjetništva pri premagovanju razlik v gospodarski razvitosti v državah v razvoju* (str. 390). Slovenska ekonomska revija. Ljubljana: Ja grafika, 2300, 4.
131. Vodopivec, V. (2010). *Osnove upravljanja in organizacija poslovanja.* Ljubljana: Višja strokovna šola.
132. Zakon o elektronskih komunikacijah (ZEKom). *Uradni list RS* št. 86/2004-ZVOP-1.
133. Zakon o finančnem poslovanju (ZFPF). *Uradni list RS* št. 54/1999- ZFPF.
134. Zakon o nacionalnem programu razvoja telekomunikacij (NPRTel). *Uradni list RS* št. 23/00
135. Zakon o razvezavi krajevne zanke. Evropska komisija. *Uradni list C* 272, 23/09/2000
136. Zakon o Slovenskih računovodskih standardih. *Uradni list RS* št. 118/05

137. Zakon o prenosljivosti telefonskih števil – splošni akt o prenosljivosti. Uradni list RS št. 62/13
138. Zakon o razvoju telekomunikacij (NPRTel). *Uradni list RS* št. 23/2000
139. Zakon o telekomunikacijah (ZTel–1). *Uradni list RS* št. 30/01- ZEKom
140. Žabot, I. (1999). *Vloga mrež v podjetniškem procesu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



## **PRILOGE**

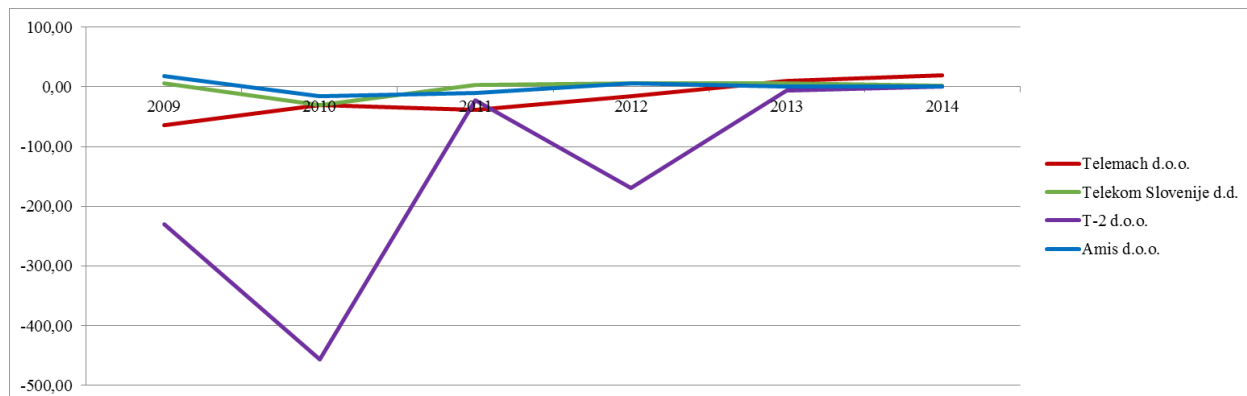
## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Finančni kazalniki za panogo telekomunikacije, ki so bili povzeti in izračunani iz računovodskih izkazov operaterjev v obdobju 2009–2014.....	1
Priloga 2: Finančni kazalniki, indeksi in diagrami, ki so bili povzeti in izračunani iz računovodskih izkazov operaterjev v obdobju 2008–2014.....	9
Priloga 3: Uspešnost poslovanja operaterjev po izračunanih ponderjih kazalnikov v obdobju 2009–2014.....	16
Priloga 4: Informacijsko-komunikacijsko omrežje in telekomunikacijske naprave na celini EU.....	19



**PRILOGA 1: Finančni kazalniki za panogo telekomunikacije, ki so bili povzeti in izračunani iz računovodskih izkazov operaterjev v obdobju 2009–2014**

*Slika 1: Gibanje ROE operaterjev za obdobje 2009–2014 (v %)*



*Tabela 1: Indeks\* ROE za obdobje 2009–2014 (v %)*

Indeks ROE	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2010/2009	47	-	199	-
2011/2010	126	-	5	67
2012/2011	40	200	737	-
2013/2012	-	108	3	8
2014/2013	186	37	-	128

**Legenda:** \*indeksi izražajo primerjavo rezultatov poslovanja podjetij tekočega in predhodnega leta.

*Slika 2: Gibanje ROA operaterjev za obdobje 2009–2014 (v %)*

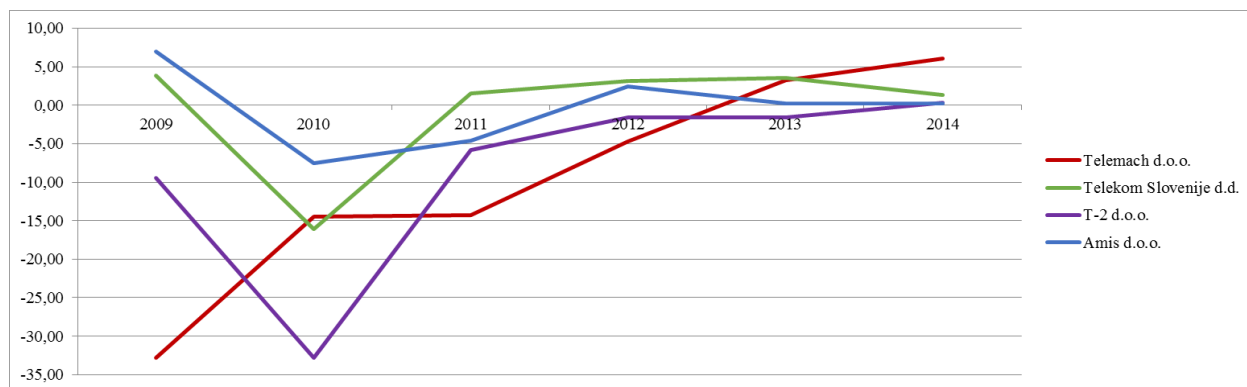


Tabela 2: Indeks ROA za obdobje 2009–2014 (v %)

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2010/2009	44	-	349	-
2011/2010	99	-	18	61
2012/2011	33	214	27	-
2013/2012	-	111	100	8
2014/2013	187	37	-	-

Slika 3: Gibanje finančnega vzvoda operaterjev za obdobje 2009–2014

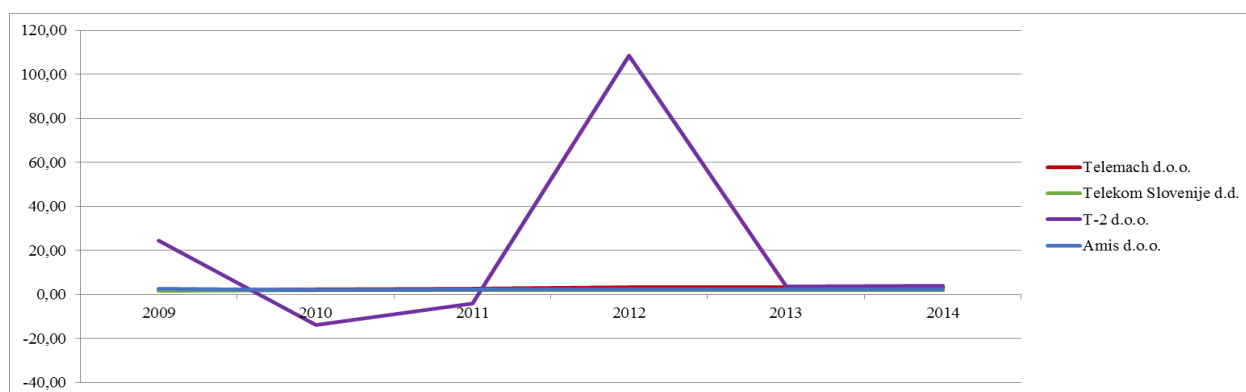


Tabela 3: Indeks finančnega vzvoda za obdobje 2009–2014 (v %)

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2010/2009	107	115	-	78
2011/2010	128	102	29	111
2012/2011	122	93	-	103
2013/2012	98	97	3	101
2014/2013	99	100	107	99

Slika 4: Gibanje dobičkonosnosti prihodkov operaterjev za obdobje 2009–2014 (v %)

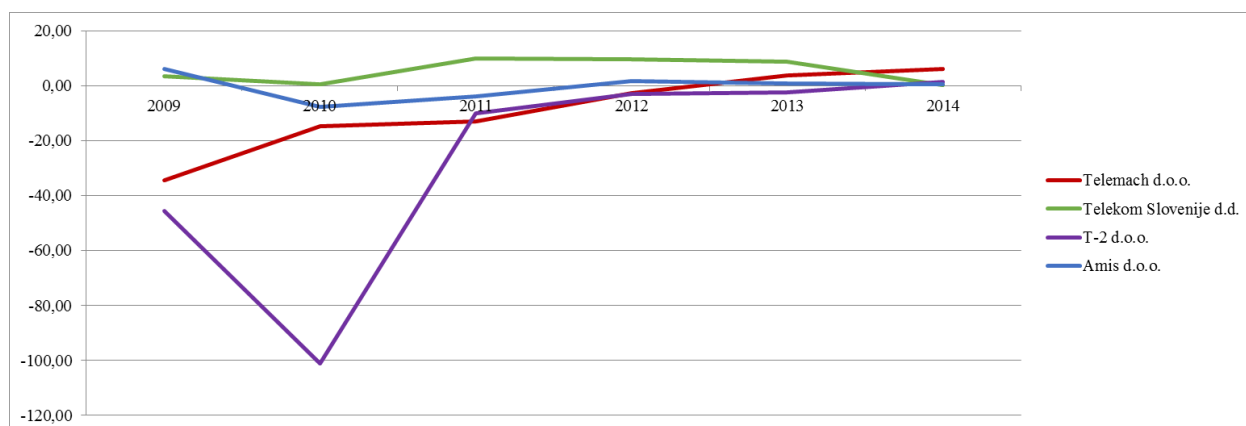


Tabela 4: Indeks dobičkonosnosti prihodkov za obdobje 2009–2014 (v %)

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2010/2009	43	13	221	-
2011/2010	89	2223	10	51
2012/2011	22	97	31	-
2013/2012	-	92	78	41
2014/2013	161	2	-	84

Slika 5: Gibanje obračanja sredstev operaterjev za obdobje 2009–2014

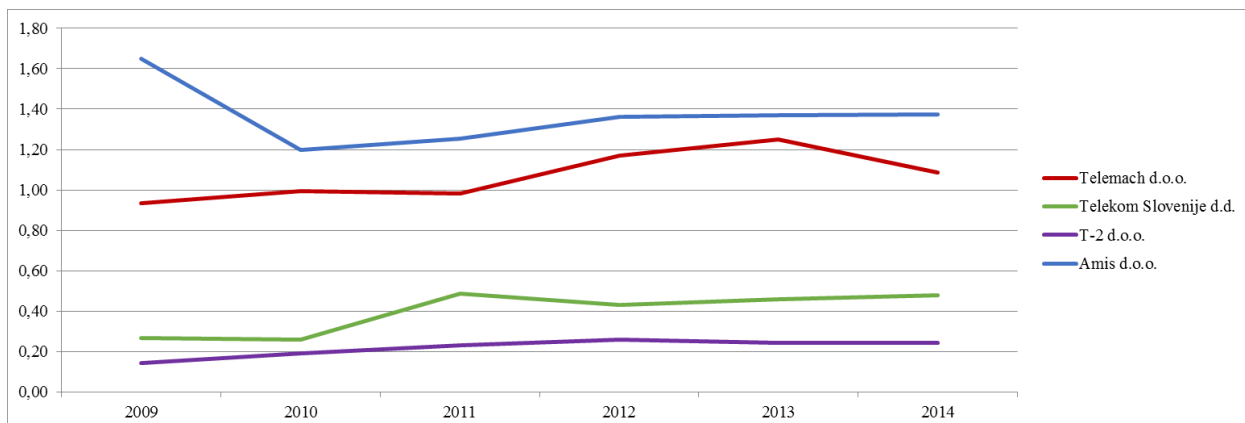
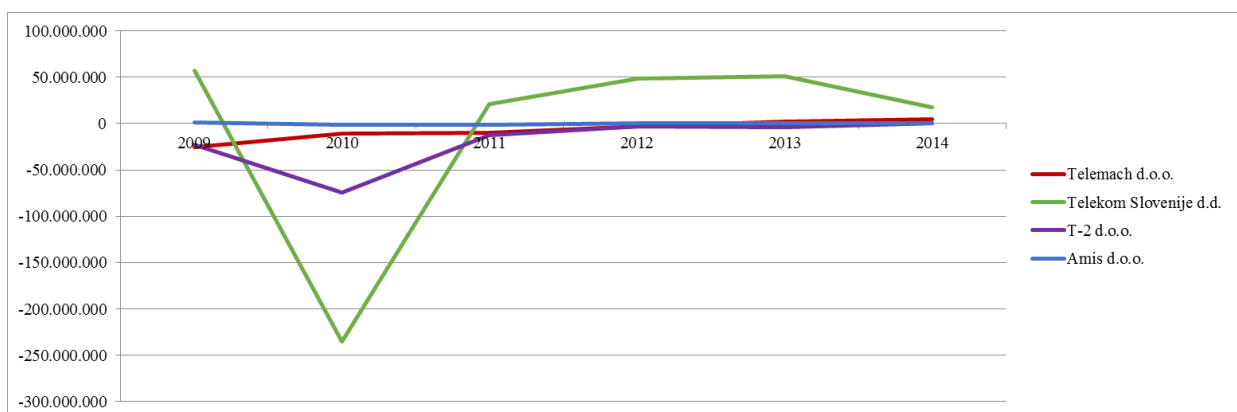


Tabela 5: Indeks obračanja sredstev za obdobje 2009–2014 (v %)

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2010/2009	106	98	135	73
2011/2010	99	187	120	104
2012/2011	119	88	112	109
2013/2012	107	107	95	101
2014/2013	87	104	100	100

Slika 6: Gibanje poslovnega izida operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)



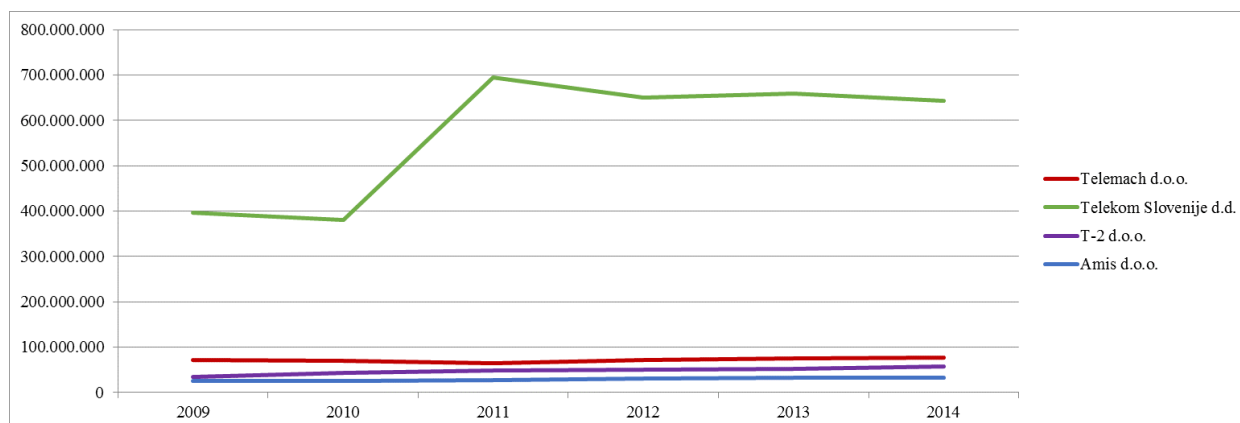
VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJ PES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Tabela 6: Indeks poslovnega izida za obdobje 2009–2014 (v %)

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2010/2009	42	-	322	-
2011/2010	90	-	16	65
2012/2011	31	229	28	-
2013/2012	-	104	105	8
2014/2013	219	35	-	129

VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Slika 7: Gibanje čistih prihodkov od prodaje operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)



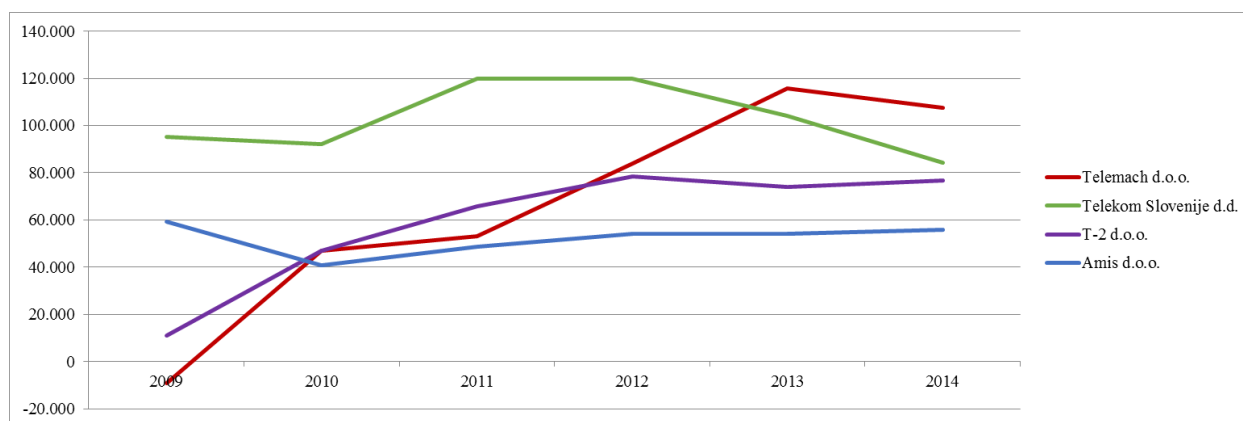
VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Tabela 7: Indeks čistih prihodkov od prodaje za obdobje 2009–2014 (v %)

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2010/2009	98	96	125	98
2011/2010	91	182	111	114
2012/2011	113	94	105	111
2013/2012	105	101	103	103
2014/2013	102	98	108	99

VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Slika 8: Gibanje dodane vrednosti na zaposlenega pri operaterjih za obdobje 2009–2014 (v EUR)



VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Tabela 8: Indeks dodane vrednosti na zaposlenega za obdobje 2009–2014 (v %)

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2010/2009	-	97	427	69
2011/2010	113	130	140	119
2012/2011	158	100	120	111
2013/2012	138	87	94	100
2014/2013	93	81	103	103

VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

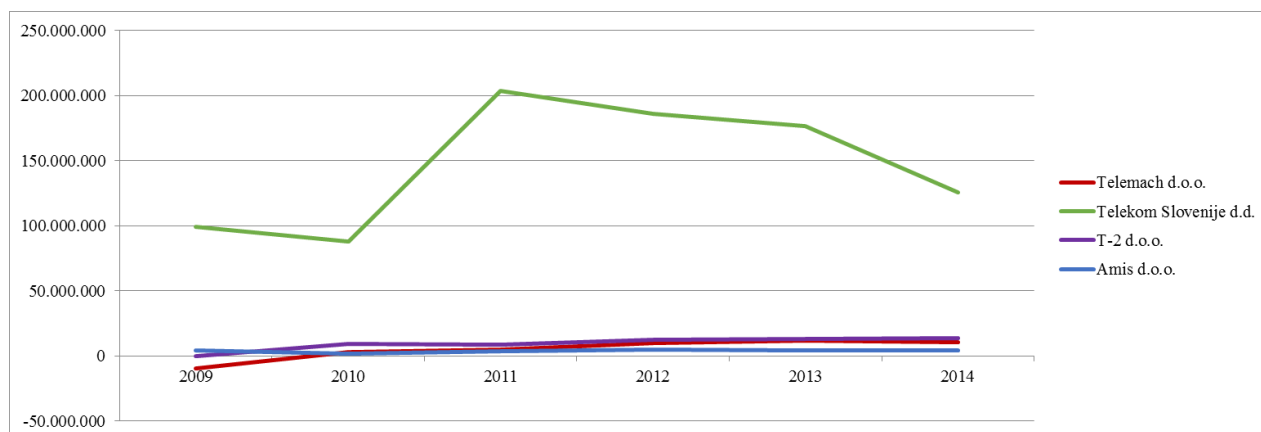
Tabela 9: Število zaposlenih pri operaterjih v obdobju 2009–2014

Št. Zaposlenih.	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2009	252,00	1860,83	191,00	143,00
2010	210,00	1795,73	199,50	142,00
2011	222,00	2773,00	211,00	154,00
2012	205,50	2648,00	246,00	177,00
2013	177,18	2907,00	293,00	182,00
2014	191,50	2818,00	307,00	174,30

**Legenda:** \*Telekom Slovenije je v primerjavi z ostalimi operaterji imel bistveno več zaposlenih in posledično več stroškov dela. Iz Tabele 24 je razvidno, da jih je podjetje v zadnjih letih začelo zmanjševati, kar je bila posledica razvoja informacijskih tehnologij, ki so omogočale avtomatizacijo operativnih administrativnih postopkov in tehnoloških procesov. To pomeni, da bo v prihodnosti poslovanje v panogi telekomunikacije v večini primerov avtomatizirano in bo nižalo hierarhične organizacijske ravni, zmanjševalo ročne administrativne aktivnosti in hkrati potrebovalo strokovni kader z inovativnimi znanji.

VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Slika 9: Gibanje EBITDA operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)



VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Tabela 10: Indeks EBITDA za obdobje 2009–2014 (v %)

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2010/2009	-	88	15960	50
2011/2010	183	233	96	169
2012/2011	197	91	141	137
2013/2012	116	95	105	93
2014/2013	91	71	104	99

Slika 10: Gibanje gospodarnosti poslovanja operaterjev za obdobje 2009–2014

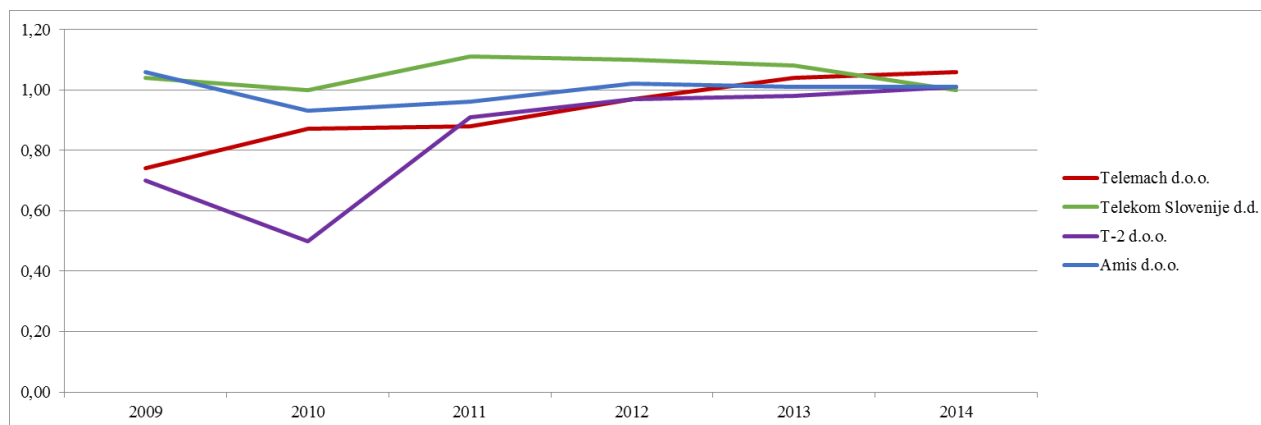
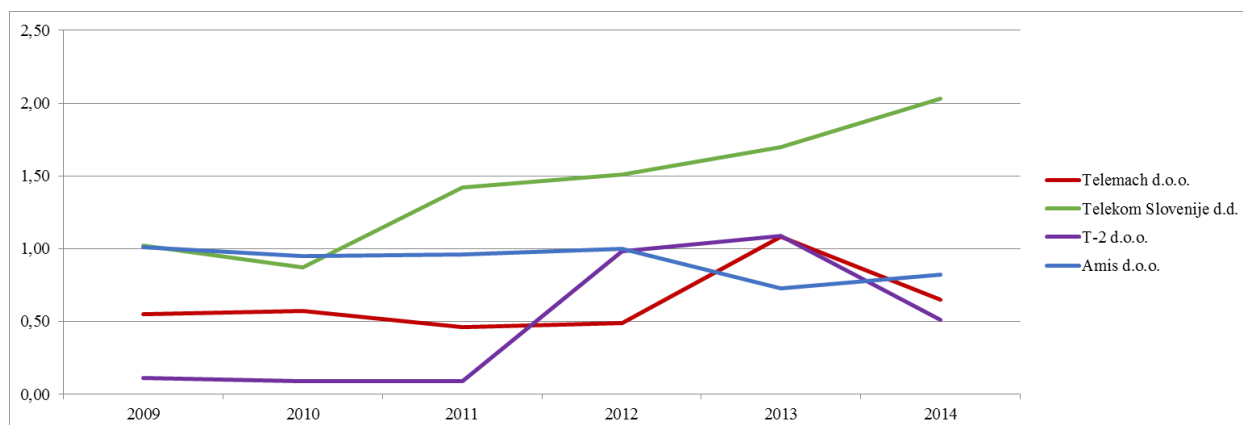


Tabela 11: Indeks gospodarnosti poslovanja za obdobje 2009–2014 (v %)

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2010/2009	118	96	71	88
2011/2010	101	111	182	103
2012/2011	110	99	107	106
2013/2012	107	98	101	99
2014/2013	102	93	103	100

Slika 11: Gibanje kratkoročnega koeficienta likvidnosti operaterjev za obdobje 2009–2014



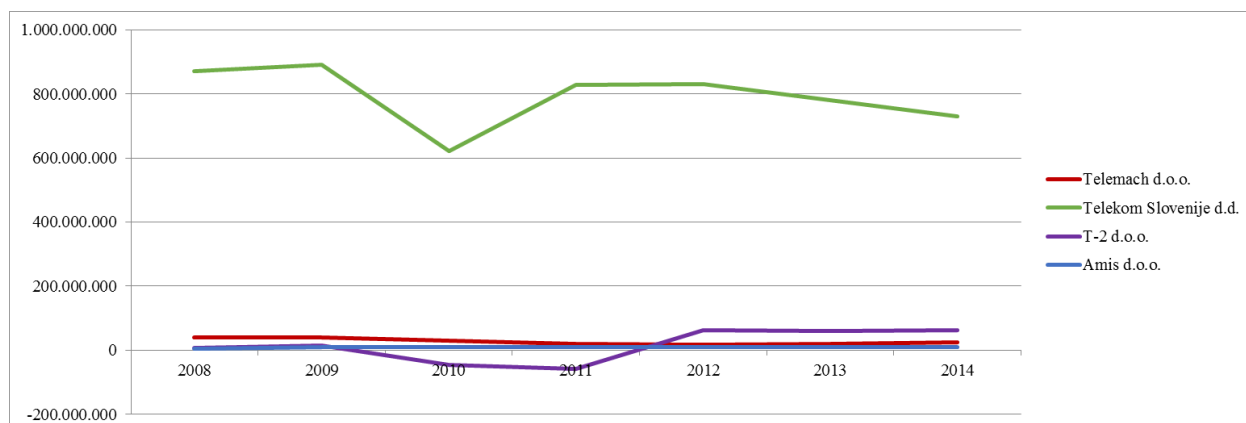
VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Tabela 12: Indeks kratkoročnega koeficienta likvidnosti za obdobje 2009–2014 (v %)

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2010/2009	104	85	82	94
2011/2010	81	163	100	101
2012/2011	107	106	1089	104
2013/2012	220	113	111	73
2014/2013	60	119	47	112

VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Slika 12: Gibanje kapitala operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)



VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Tabela 13: Indeks kapitala za obdobje 2009–2014 (v %)

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
<b>2010/2009</b>	74	70	-	99
<b>2011/2010</b>	68	133	126	95
<b>2012/2011</b>	89	100	-	106
<b>2013/2012</b>	115	94	94	101
<b>2014/2013</b>	121	94	105	100

VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.



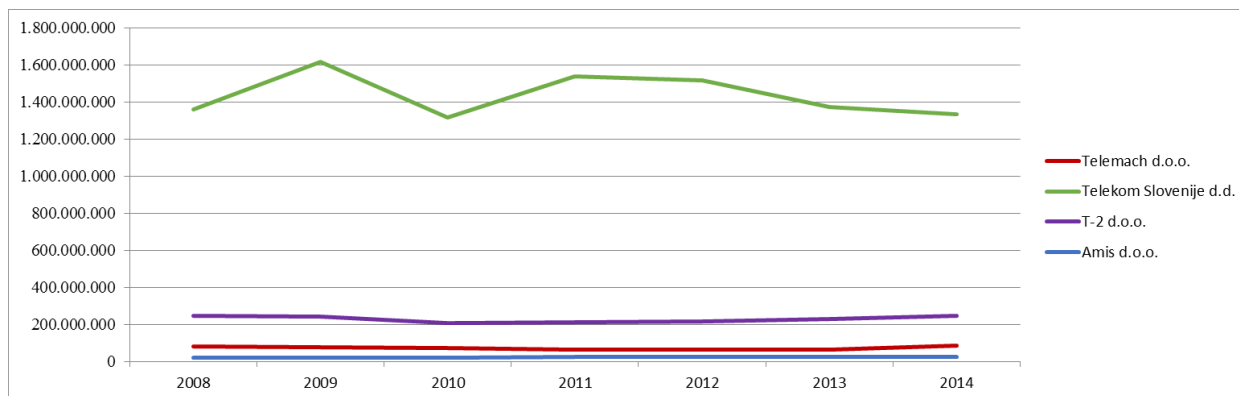
**PRILOGA 2: Finančni kazalniki, indeksi in diagrami, ki so bili povzeti in izračunani iz računovodskih izkazov operaterjev v obdobju 2008–2014**

*Tabela 14: Sredstva operaterjev za obdobje 2008–2014 (v EUR)*

Leto/operator	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
<b>2008</b>	79.015.252	1.359.404.764	247.034.773	20.040.309
<b>2009</b>	77.291.940	1.615.222.264	243.987.000	20.016.902
<b>2010</b>	71.759.563	1.318.106.276	209.281.106	22.160.818
<b>2011</b>	64.282.593	1.540.064.668	209.757.767	23.187.722
<b>2012</b>	62.360.692	1.518.745.089	217.023.280	23.504.751
<b>2013</b>	62.722.719	1.371.827.143	230.739.759	25.003.476
<b>2014</b>	84.016.326	1.334.852.000	245.091.613	23.286.896

*VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.*

*Slika 13: Gibanje sredstev operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)*



*VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.*

*Tabela 15: Indeks sredstev za obdobje 2009–2014 (v %)*

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
<b>2010/2009</b>	93	82	86	111
<b>2011/2010</b>	90	117	100	105
<b>2012/2011</b>	97	99	103	101
<b>2013/2012</b>	101	90	106	106
<b>2014/2013</b>	134	97	106	93

*VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.*

Tabela 16: Povprečna sredstva operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)

Leto/operator	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2009	78.153.596	1.487.313.514	245.510.887	20.028.606
2010	74.525.752	1.466.664.270	226.634.053	21.088.860
2011	68.021.078	1.429.085.472	209.519.437	22.674.270
2012	63.321.643	1.529.404.879	213.390.524	23.346.237
2013	62.541.706	1.445.286.116	223.881.520	24.254.114
2014	73.369.523	1.353.339.572	237.915.686	24.145.186

Slika 14: Gibanje povprečnih sredstev operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)

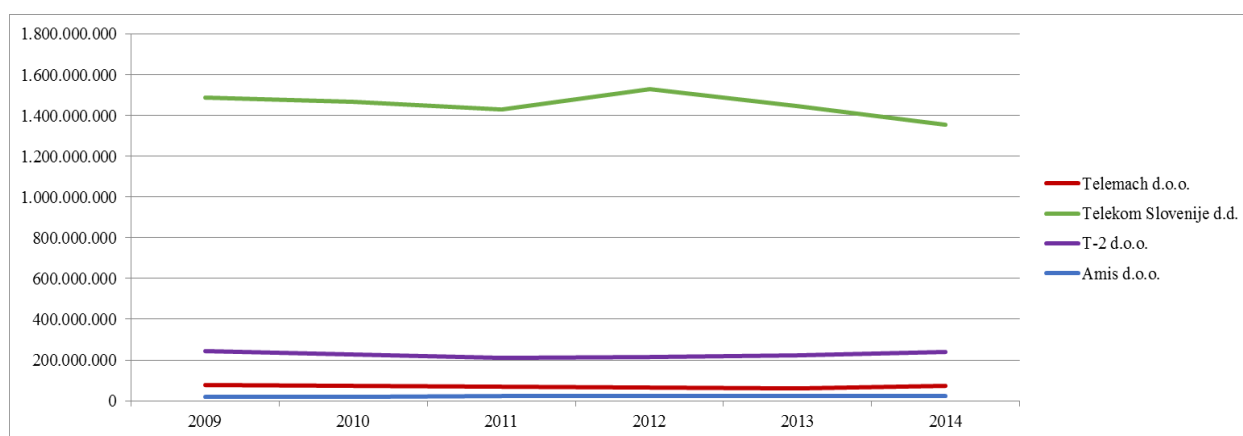


Tabela 17: Povprečni kapital operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)

Leto/operator	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2009	40.284.044	880.921.665	10.065.473	7.724.615
2010	35.918.587	755.955.330	-16.296.239	10.372.485
2011	25.646.607	724.628.979	-52.518.843	10.062.834
2012	19.634.673	829.679.986	1.966.516	10.078.465
2013	19.870.596	805.749.186	60.774.126	10.392.159
2014	23.454.225	755.402.050	60.497.681	10.437.046

Slika 15: Gibanje povprečnega kapitala operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)

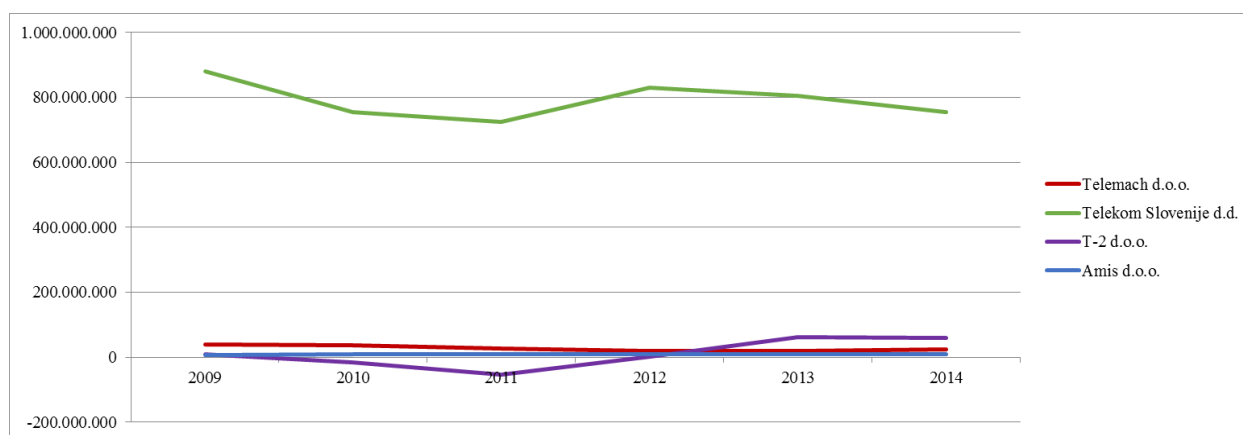
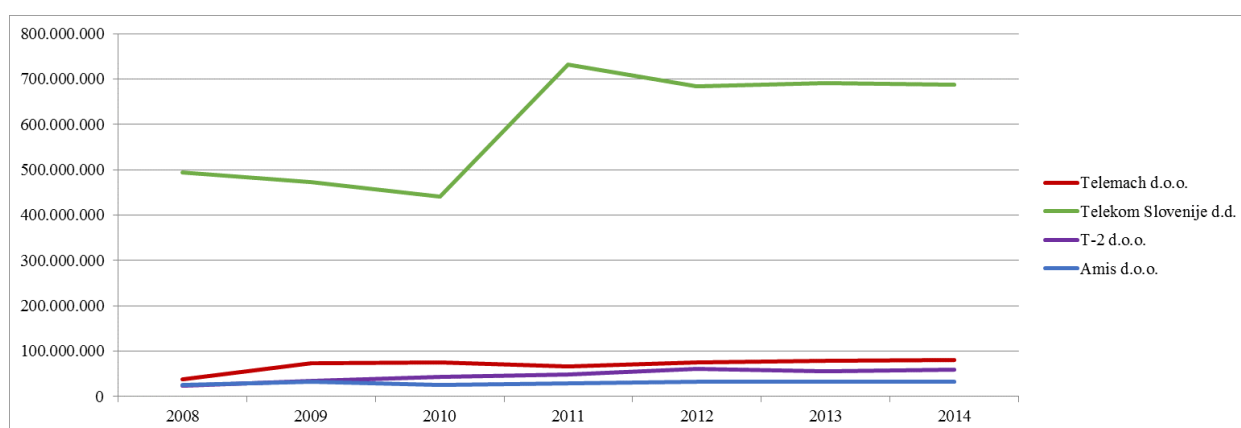


Tabela 18: Prihodki operaterjev za obdobje 2008–2014 (v EUR)

Leto/operater	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2008	37.115.209	494.194.683	23.212.094	25.441.161
2009	74.362.113	472.053.821	35.242.747	33.178.797
2010	74.758.253	441.467.695	44.043.390	25.569.371
2011	67.132.333	731.222.045	48.742.789	28.656.952
2012	74.457.026	683.776.038	61.718.360	32.175.496
2013	78.633.787	691.774.553	55.118.619	33.368.496
2014	80.161.883	687.613.000	58.527.328	33.220.578

VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Slika 16: Gibanje prihodkov operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)



VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Tabela 19: Indeks prihodkov za obdobje 2009–2014 (v %)

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2010/2009	101	94	125	77
2011/2010	90	166	111	112
2012/2011	111	94	127	112
2013/2012	106	101	89	104
2014/2013	102	99	106	100

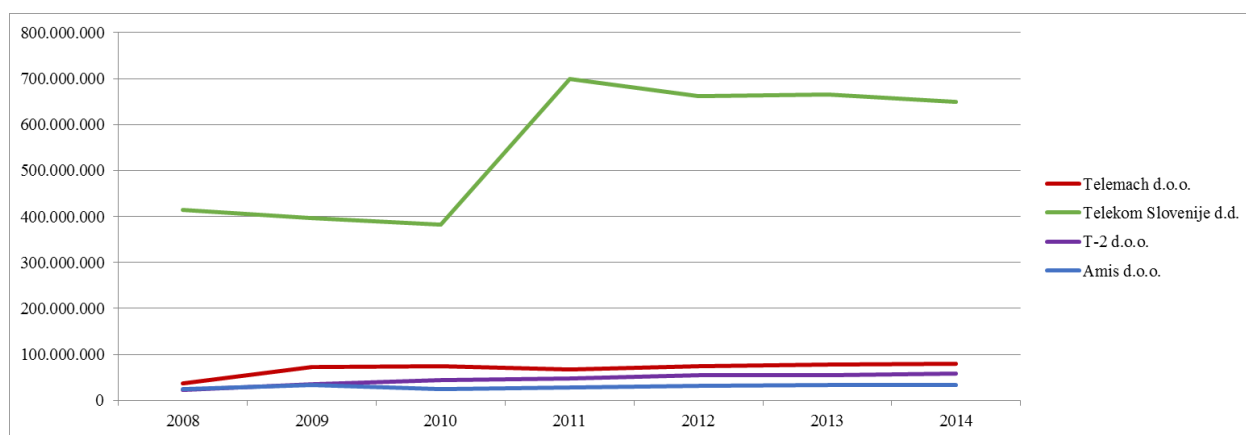
VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Tabela 20: Prihodki iz poslovanja operaterjev za obdobje 2008–2014 (v EUR)

Leto/operater	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2008	36.973.615	415.198.000	23.120.081	25.289.917
2009	73.120.679	398.464.000	35.083.848	33.002.830
2010	74.046.201	382.531.000	43.742.440	25.298.473
2011	66.708.577	698.671.000	48.464.197	28.410.374
2012	74.091.246	655.176.000	55.139.806	31.759.464
2013	78.213.607	669.855.000	54.789.708	33.192.752
2014	79.651.890	649.082.000	58.003.323	33.143.577

VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Slika 17: Gibanje prihodkov iz poslovanja operaterjev za obdobje 2008–2014 (v EUR)



VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Tabela 21: Indeks prihodkov iz poslovanja za obdobje 2009–2014 (v %)

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2010/2009	101	96	125	77
2011/2010	90	183	111	112
2012/2011	111	94	114	112
2013/2012	106	102	99	105
2014/2013	102	97	106	100

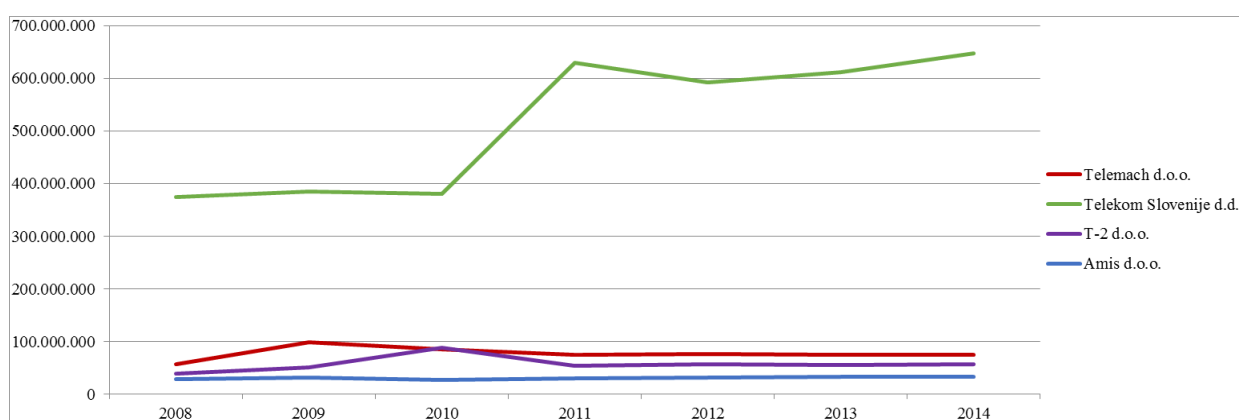
VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Tabela 22: Odhodki iz poslovanja operaterjev za obdobje 2008–2014 (v EUR)

Leto/operater	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2008	57.135.334	374.525.000	39.357.719	28.953.364
2009	98.312.264	385.177.000	51.138.803	31.031.160
2010	84.902.218	380.833.000	87.993.018	27.277.890
2011	75.459.270	630.309.000	53.422.524	29.537.163
2012	76.185.028	593.096.000	56.885.875	31.246.172
2013	75.290.694	611.362.000	56.136.098	32.971.412
2014	74.854.818	647.763.000	57.268.807	32.957.574

VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Slika 18: Gibanje odhodkov iz poslovanja operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)



VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Tabela 23: Indeks odhodkov iz poslovanja za obdobje 2009–2014 (v %)

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
2010/2009	86	99	172	88
2011/2010	89	165	61	108
2012/2011	101	95	106	106
2013/2012	99	103	99	105
2014/2013	99	106	102	100

VIR: Povzeto in prirejeno po GVIN, AJPES – Podatkovna zbirka letnih poročil podjetij Telemach d.o.o., Telekom Slovenije d.d., T-2 d.o.o. in Amis d.o.o., 2016.

Tabela 24: Dobiček iz poslovanja operaterjev za obdobje 2008–2014 (v EUR)

Leto/operatorer %	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
<b>2008</b>	-20.161.718	40.673.000	-16.237.638	-3.663.447
<b>2009</b>	-25.191.585	13.287.000	-15.040.679	1.971.670
<b>2010</b>	-10.856.017	1.698.000	-44.250.579	-1.979.417
<b>2011</b>	-8.750.693	68.362.000	-4.958.327	-1.126.789
<b>2012</b>	-2.093.782	62.080.000	-1.746.069	513.292
<b>2013</b>	2.922.913	58.493.000	-1.346.390	221.340
<b>2014</b>	4.797.072	1.319.000	734.515	186.003

Slika 19: Gibanje dobička iz poslovanja operaterjev za obdobje 2009–2014 (v EUR)



Tabela 25: Indeks dobička iz poslovanja za obdobje 2009–2014 (v %)

Indeks	Telemach d.o.o.	Telekom Slovenije d.d.	T-2 d.o.o.	Amis d.o.o.
<b>2010/2009</b>	43	12	294	-
<b>2011/2010</b>	81	4026	11	57
<b>2012/2011</b>	24	91	35	-
<b>2013/2012</b>	-	94	77	43
<b>2014/2013</b>	164	2	-	84

*Tabela 26: Prihodki v panogi telekomunikacije po vstopu Slovenije v EU za obdobje 2004–2014 (v EUR)*

<b>Leto</b>	<b>Prihodki</b>		<b>Leto</b>	<b>Indeks</b>
<b>2004</b>	448.263.099		<b>2005/2004</b>	114,84
<b>2005</b>	514.768.300		<b>2006/2005</b>	114,66
<b>2006</b>	590.251.402		<b>2007/2006</b>	105,86
<b>2007</b>	624.856.670		<b>2008/2007</b>	114,87
<b>2008</b>	717.758.102		<b>2009/2008</b>	92,51
<b>2009</b>	663.976.698		<b>2010/2009</b>	96,47
<b>2010</b>	640.529.804		<b>2011/2010</b>	146,50
<b>2011</b>	938.402.204		<b>2012/2011</b>	97,29
<b>2012</b>	912.934.754		<b>2013/2012</b>	99,67
<b>2013</b>	909.953.549		<b>2014/2013</b>	100,93
<b>2014</b>	918.381.612		<b>2015/2014</b>	-

**Legenda:** \*rast prihodkov v panogi telekomunikacije od leta 2004 do leta 2011. Po letu 2011 je trg zasičen in beleži minimalne spremembe z vidika prihodkov, kar prikazujejo tudi indeksi.

*Vir: Povzeto in prirejeno po BIZI, Prihodki v telekomunikacijski dejavnosti, 2016.*

### PRILOGA 3: Uspešnost poslovanja operaterjev po ponderjih kazalnikov v obdobju 2009–2014

Tabela 27: Izračun ponderiranih točk\* operaterjev za obdobje 2009–2014

Leto 2009	ROE		ROA		Dobičkonosnost prih.		Finančni vzvod		Obračanje sredstev		Poslovni izid		Dodana vrednost na zaposlenega		EBITDA		Čisti prihodki od prodaje		Gospodarnost poslovanja		Kratkoročni koef. likvidnosti		Tržni delež		Kapital	
	13		12		11		10		9		8		7		6		5		4		3		2		1	
4	Amis	52	Amis	48	Amis	44	T.S.	40	Amis	36	T.S.	32	T.S.	28	T.S.	24	T.S.	20	Amis	16	T.S.	12	T.S.	8	T.S.	4
3	T.S.	39	T.S.	36	T.S.	33	Telem.	30	Telem.	27	Amis	24	Amis	21	Amis	18	Telem.	15	T.S.	12	Amis	9	Telem.	6	Telem.	3
2	Telem.	26	T-2	24	Telem.	22	Amis	20	T.S.	18	T-2	16	T-2	14	T-2	12	T-2	10	Telem.	8	Telem.	6	T-2	4	T-2	2
1	T-2	13	Telem.	12	T-2	11	T-2	10	T-2	9	Telem.	8	Telem.	7	Telem.	6	Amis	5	T-2	4	T-2	3	Amis	2	Amis	1

Operater	Število točk
Telekom Slovenije	306
Amis	296
Telemach	176
T-2	132

Leto 2010	ROE		ROA		Dobičkonosnost prih.		Finančni vzvod		Obračanje sredstev		Poslovni izid		Dodana vrednost na zaposlenega		EBITDA		Čisti prihodki od prodaje		Gospodarno st poslovanja		Kratkoročni koef. likvidnosti		Tržni delež		Kapital	
	13		12		11		10		9		8		7		6		5		4		3		2		1	
4	Amis	52	Amis	48	T.S.	44	T.S.	40	Amis	36	Amis	32	T.S.	28	T.S.	24	T.S.	20	T.S.	16	Amis	12	T.S.	8	T.S.	4
3	Telem.	39	Telem.	36	Amis	33	Amis	30	Telem.	27	Telem.	24	Telem.	21	T-2	18	Telem.	15	Amis	12	T.S.	9	Telem.	6	Telem.	3
2	T.S.	26	T.S.	24	Telem.	22	Telem.	20	T.S.	18	T-2	16	T-2	14	Telem.	12	T-2	10	Telem.	8	Telem.	6	T-2	4	Amis	2
1	T-2	13	T-2	12	T-2	11	T-2	10	T-2	9	T.S.	8	Amis	7	Amis	6	Amis	5	T-2	4	T-2	3	Amis	2	T-2	1

Operater	Število točk
Amis	277
Telekom Slovenije	269
Telemach	239
T-2	164



Nadaljevanje

Leto 2011	ROE		ROA		Dobičkonosnost prih.		Finančni vzvod		Obračanje sredstev		Poslovni izid		Dodana vrednost na zaposlenega		EBITDA		Čisti prihodki od prodaje		Gospodarnost poslovanja		Kratkoročni koef. likvidnosti		Tržni delež		Kapital	
	13		12		11		10		9		8		7		6		5		4		3		2		1	
4	T.S.	52	T.S.	48	T.S.	44	T.S.	40	Amis	36	T.S.	32	T.S.	28	T.S.	24	T.S.	20	T.S.	16	T.S.	12	T.S.	8	T.S.	4
3	Amis	39	Amis	36	Amis	33	Amis	30	Telem.	27	Amis	24	T-2	21	T-2	18	Telem.	15	Amis	12	Amis	9	Telem.	6	Telem.	3
2	T-2	26	T-2	24	T-2	22	Telem.	20	T.S.	18	Telem.	16	Telem.	14	Telem.	12	T-2	10	T-2	8	Telem.	6	T-2	4	Amis	2
1	Telem.	13	Telem.	12	Telem.	11	T-2	10	T-2	9	T-2	8	Amis	7	Amis	6	Amis	5	Telem.	4	T-2	3	Amis	2	T-2	1

Operater	Število točk
Telekom Slovenije	333
Amis	228
T-2	190
Telemach	159

Leto 2012	ROE		ROA		Dobičkonosnost prih.		Finančni vzvod		Obračanje sredstev		Poslovni izid		Dodana vrednost na zaposlenega		EBITDA		Čisti prihodki od prodaje		Gospodarnost poslovanja		Kratkoročni koef. likvidnosti		Tržni delež		Kapital	
	13		12		11		10		9		8		7		6		5		4		3		2		1	
4	T.S.	52	T.S.	48	T.S.	44	T.S.	40	Amis	36	T.S.	32	T.S.	28	T.S.	24	T.S.	20	T.S.	16	T.S.	12	T.S.	8	T.S.	4
3	Amis	39	Amis	36	Amis	33	Amis	30	Telem.	27	Amis	24	Telem.	21	T-2	18	Telem.	15	Amis	12	Amis	9	Telem.	6	T-2	3
2	Telem.	26	T-2	24	Telem.	22	Telem.	20	T.S.	18	Telem.	16	T-2	14	Telem.	12	T-2	10	T-2	8	T-2	6	T-2	4	Telem.	2
1	T-2	13	Telem.	12	T-2	11	T-2	10	T-2	9	T-2	8	Amis	7	Amis	6	Amis	5	Telem.	4	Telem.	3	Amis	2	Amis	1

Operater	Število točk
Telekom Slovenije	346
Amis	240
Telemach	186
T-2	138

Nadaljevanje

Leto 2013	ROE		ROA		Dobičkono- snost prih.		Finančni vzvod		Obračanje sredstev		Poslovni izid		Dodana vrednost na zaposlenega		EBITDA		Čisti prihodki od prodaje		Gospodarnost poslovanja		Kratkoroč- ni koef. likvidnosti		Tržni delež		Kapital	
	13		12		11		10		9		8		7		6		5		4		3		2		1	
4	Telem.	52	T.S.	48	T.S.	44	T.S.	40	Amis	36	T.S.	32	Telem.	28	T.S.	24	T.S.	20	T.S.	16	T.S.	12	T.S.	8	T.S.	4
3	T.S.	39	Telem.	36	Telem.	33	Amis	30	Telem.	27	Telem.	24	T.S.	21	T-2	18	Telem.	15	Telem.	12	T-2	9	Telem.	6	T-2	3
2	Amis	26	Amis	24	Amis	22	Telem.	20	T.S.	18	Amis	16	T-2	14	Telem.	12	T-2	10	Amis	8	Telem.	6	T-2	4	Telem.	2
1	T-2	13	T-2	12	T-2	11	T-2	10	T-2	9	T-2	8	Amis	7	Amis	6	Amis	5	T-2	4	Amis	3	Amis	2	Amis	1

Operater	Število točk
Telekom Slovenije	326
Telemach	273
Amis	186
T-2	125

Leto 2014	ROE		ROA		Dobičkono- snost prih.		Finančni vzvod		Obračanje sredstev		Poslovni izid		Dodana vrednost na zaposlenega		EBITDA		Čisti prihodki od prodaje		Gospodarnost poslovanja		Kratkoroč- ni koef. likvidnosti		Tržni delež		Kapital	
	13		12		11		10		9		8		7		6		5		4		3		2		1	
4	Telem.	52	Telem.	48	Telem.	44	T.S.	40	Amis	36	T.S.	32	Telem.	28	T.S.	24	T.S.	20	Telem.	16	T.S.	12	T.S.	8	T.S.	4
3	T.S.	39	T.S.	36	T-2	33	Amis	30	Telem.	27	Telem.	24	T.S.	21	T-2	18	Telem.	15	T-2	12	Amis	9	Telem.	6	T-2	3
2	T-2	26	T-2	24	Amis	22	Telem.	20	T.S.	18	T-2	16	T-2	14	Telem.	12	T-2	10	Amis	8	Telem.	6	T-2	4	Telem.	2
1	Amis	13	Amis	12	T.S.	11	T-2	10	T-2	9	Amis	8	Amis	7	Amis	6	Amis	5	T.S.	4	T-2	3	Amis	2	Amis	1

Operater	Število točk
Telemach	300
Telekom Slovenije	269
T-2	182
Amis	159

**Legenda:** \*število doseženih ponderiranih točk po vrednosti posameznih rangiranih kazalnikov.

Tabela 28: Izračun skupnega števila ponderiranih točk po kazalnikih operaterjev za obdobje 2009–2014

ROE		ROA		Dobičkonosnost prihodkov		Finančni vzvod		Obračanje sredstev		Poslovni izid		Dodana vrednost na zaposlenega		EBITDA		Čisti prihodki od prodaje		Gospodarnost poslovanja		Kratkoročni koef. likvidnosti		Tržni delež		Kapital	
13		12		11		10		9		8		7		6		5		4		3		2		1	
T.S.	247	T.S.	240	T.S.	220	T.S.	240	Amis	216	T.S.	168	T.S.	154	T.S.	114	T.S.	120	T.S.	80	T.S.	69	T.S.	48	T.S.	24
Amis	221	Amis	204	Amis	187	Amis	170	Telem.	162	Amis	128	Telem.	119	T-2	102	Telem.	90	Amis	68	Amis	51	Telem.	36	Telem.	15
Telem.	208	Telem.	156	Telem.	154	Telem.	130	T.S.	108	Telem.	112	T-2	91	Telem.	66	T-2	60	Telem.	52	Telem.	33	T-2	24	T-2	13
T-2	91	T-2	120	T-2	99	T-2	60	T-2	54	T-2	72	Amis	56	Amis	48	Amis	30	T-2	40	T-2	27	Amis	12	Amis	8

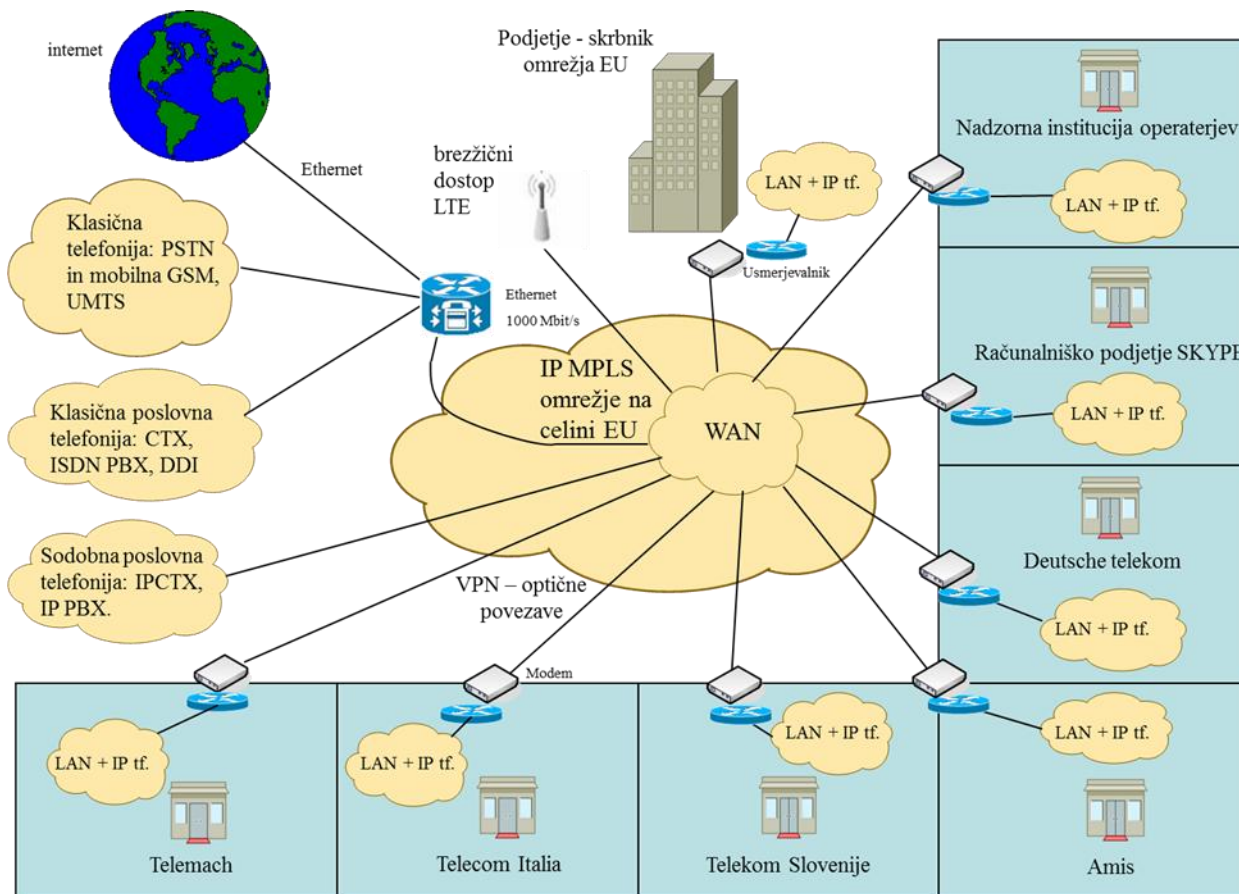
Operater	Število točk
Telekom Slovenije	1832
Amis	1399
Telemach	1333
T-2	853

**Legenda:** \*izračun ponderiranih točk po vrednosti kazalnikov, ki so jih dosegli operaterji.



## PRILOGA 4: Informacijsko-komunikacijsko omrežje in telekomunikacijske naprave na celini EU

Slika 20: Telekomunikacijske širokopasovne povezave\* operaterjev in računalniških podjetij na celini EU



**Legenda:** \*predlagamo, da bi bila v prihodnosti vsa telekomunikacijska omrežja in naprave v lasti EU, ki bi jih upravljala in nadzirala. V ta namen bi EU ustanovila dve instituciji za nadzor in upravljanje enovitega telekomunikacijskega omrežja in naprav. Operaterji in računalniška podjetja bi lahko to omrežje le najemali za potrebe vključevanja telekomunikacijskih priključkov, na katerih bi ponujali njihovim uporabnikom storitve z različnimi konvergenčnimi vsebinami. Velikost operaterja bi bila v primeru virtualne organiziranosti in informacijske povezljivosti zanemarljiva. S tem bi postala konkurenčnost na evropskem telekomunikacijskem trgu tehnološko do vseh ponudnikov IKT enaka in cenovno transparentna.